拡大するグローバル市場への挑戦

～日本・海外サービス企業 20 社の先進事例に学ぶ～

2010年3月

グローバル・サービス・フォーラム事務局
（サービス産業生産性協議会（SPRING））
経済産業省商務情報政策局サービス政策課

はじめに

少子高齢化に伴う人口減少を背景に日本の産業界は構造変革を迫られている。このインパクトは、製造業よりも、国内市場により多くを頼ってきたサービス業が強く感じているはずである。グローバル金融危機に起因した世界経済の調整局面にあっても、新興国経済の成長は依然として力強い伸びを示してきた。

しかし、日本の GDP の既に 7 割を占めるサービス産業は、製造業や他の主要国に比べグローバル化が遅れているのはまぎれもない事実である。日本を代表するグローバル企業を問われれば、われわれは即座に自動車製造業や電機・電子部品製造業の企業名をいくつも思い浮かべるだろう。サービス業ではどうか。海外売上高比率の高い順に主要製造業を並べると、70%超のトヨタ自動車の上に十数社の企業をリストアップできる。一方、同じ基準で主要サービス業を並べると、セブン＆アイ・ホールディングスの海外売上高比率 30%超を筆頭に、８番目以降に位置する企業はわずか数％台となってしまう。外国のサービス企業であるマクドナルドの同比率は 65%、カルフールでは 50%超であるのと比較すれば、差は歴然としている。しかし、これを悲観的な数字ととらえる必要はない。日本のサービス業が″おもてなし″の普遍化など、独自の強みを活かして現地市場に適合できれば、海外で活躍する余地は大きい。アメリカで生まれ、日本で独自の進化を遂げたコンビニエンスストアはアジア各地の街角で幅広く営業している。これに続く日本発のサービス業が世界各国で活発な事業展開を進めつつある。また、グローバル化は、縮小する国内市場を補うだけでなく、海外での経験を通じて、自社で扱う商品・サービスの価値を高め、企業競争力そのものの強化にもつながる。

このようなことから、2007 年から 2008 年にかけ経済産業省に設置され、私が座長を務めた「グローバル・サービス研究会」では、グローバル化のためのナレッジを共有していく産学官参加の業種横断的なプラットフォームの設置を提言した。この提言を受け、サー

ビス産業生産性協議会は、2009 年にグローバル化という分野に強い問題意識を持つ企業を中心に双方向の情報交換を通じて相互に啓発しあう産学官の連携の「場」としてグローバル・サービス・フォーラムを設置した。2010 年 3 月には、本フォーラムは、257 組織、359 名が登録するネットワークとなっている。今後も、数多くの企業が参加し、サービス産業のグローバル化の流れを加速していくことが望まれる。

本フォーラムは、サービス産業生産性協議会に、参加企業、有識者、経済産業省、日本貿易振興機構（JETRO）の参画を得て、「 ベストプラクティスの共有」、「 現地消費市場に関する情報の提供」、「現地パートナーとの協力、連携のマッチングに資する情報の提供」、「サービス産業海外ミッション派遣の検討」、「通商交渉・対話等に関する情報・意見交換」を 2009 年度の主な活動として展開してきた。本資料は、国内外の先行企業事例の調査結果やオープンフォーラムにご登壇頂いた企業、有識者の講演内容などの成果をまとめたものである。

各国の教育指導者が集いそれぞれの指導事例を紹介しグローバルに学びあう公文教育研究会や、”　World MUJI”、”Found MUJI”というコンセプトを掲げ、各国の優れた商品や伝統的な商品に、新たな価値を見つけ商品開発に生かしている良品計画など先行企業は、マーケットを世界に拡げながら、海外での事業活動から多くの気づきを得て次の展開に取り込んでいる。当然ながら、これら企業の取り組みが、全ての企業にあてはまるグローバル化の方程式ということにはならない。しかし、グローバル化を進めていく上では、多くのヒントを得ることができるだろう。本資料を手に取り参考とした企業が、そして本フォーラムを入り口に活躍の場を海外に拡げた企業が、次代の成功事例として注目を集めることを期待したい。

2010 年 3 月
グローバル・サービス・フォーラム推進委員会　委員長
サービス産業生産性協議会　副代表幹事
村上　輝康　（野村総合研究所　シニア・フェロー）

グローバル・サービス・フォーラム
目次

１．『サービス産業は内需産業か』・・1

２．グローバル・サービス・ダイアローグ
（１）『国際展開による“市場の拡大”と“新たな価値の共創”
～ベストプラクティスからの裨益～』・・・・・・・・・・・・・・13
（２）『グローバルレベルのオープンイノベーション』・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・37
（３）『グローバル化を加速させる人材マネジメント～ＩＴ業界からの示唆～』・・・・・・64

３．　グローバル・サービス・ベストプラクティス
（１）はじめに・・・93
（２）ベストプラクティスに対する６つの視点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・93
（３）ベストプラクティス・インデックス　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・94

３－１．国内ベストプラクティス
（１）セブン＆アイ・ホールディングス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・97
（２）華糖洋華堂商業有限公司・・102
（３）良品計画・・107
（４）ベネッセコーポレーション・・112
（５）ワタベウェディング・・115
（６）QB ハウス・・・118
（７）特別レポート「サービスをグローバル化する」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・124

３－２．海外ベストプラクティス
（１）McDonald's　Corporation・・127
（２）ZARA・・133
（３）Wal-Mart・・138
（４）Yum! Brands・・143
（５）IKEA・・148
（６）ザ・リッツ・カールトン　ホテル・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・153
（７）シャングリラ　ホテル・・・158

（８）Vodafone ……………………………………………………164
（９）AIG………………………………………………………169
（１０）ロレアル…………………………………………………175
（１１）海外ベストプラクティス　サマリー集……………………179

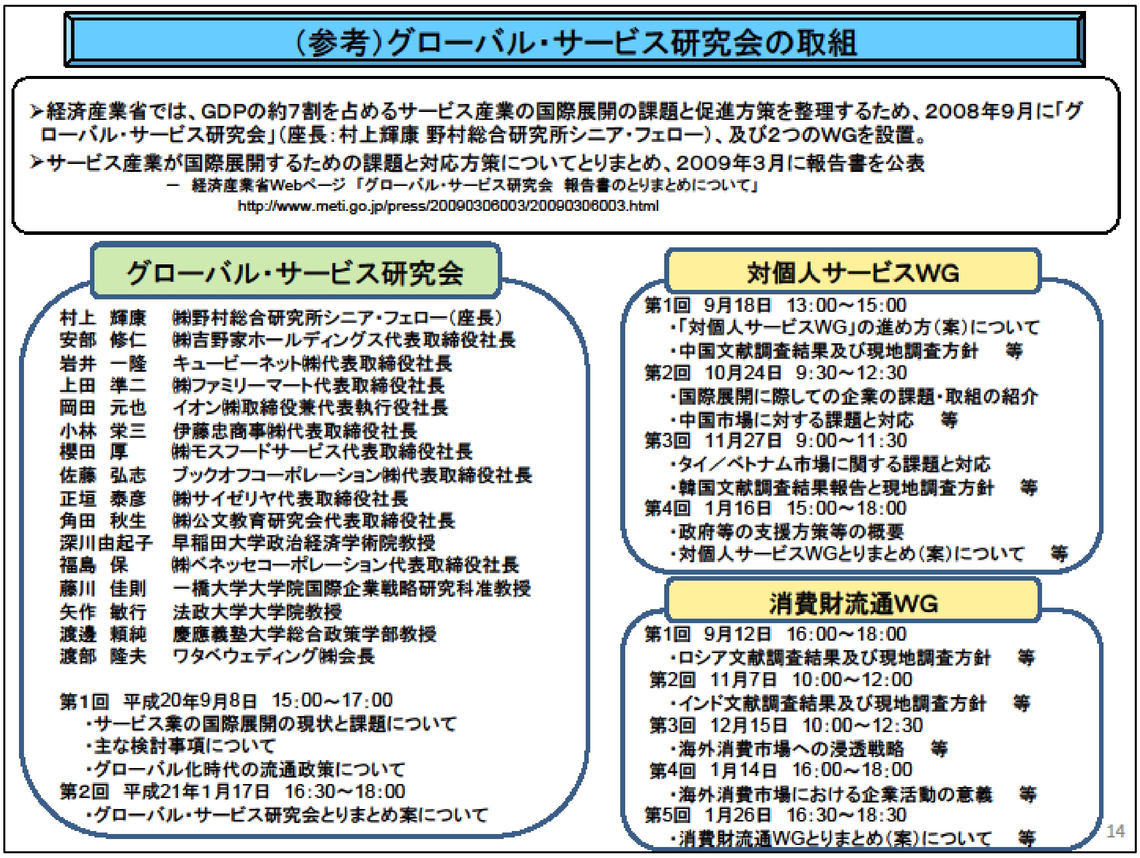
４．　現地市場情報のサンプル…………………………………………243

１．『サービス産業は内需産業か』[1]

「サービス産業は内需産業」というイメージがあるかと思います。しかし、本当にそうなのでしょうか。「サービス産業は、製造業と同じように、これからの日本を牽引する主要な産業の一つとして発展していく場面が続く、そして日本のサービス産業もグローバル市場に向かって伸びていかなければいけないのではないか。」、このような問題意識にたち、本研究会で様々なご議論を頂きました。

【研究会の概要】

研究会の設置については、先ほどご挨拶を頂きました野村総合総合研究所　村上シニア・フェローに座長をお願いし、既に日本のサービス産業の中で、とりわけグローバルな展開を見つめて大きな飛躍を遂げている先進企業にご参加頂きました。この研究会のもとに「対個人サービスワーキンググループ」、「消費財流通ワーキンググループ」を設け議論を深めていきました。研究会参加の企業のほかに、ワーキンググループではユニクロ、セブン－イレブン、伊勢丹、花王、ヤクルト、本日のパネルディスカッションで意見を頂きます資生堂などに議論に参加頂き提言をまとめました。



---

[1] 第１回 グローバル・サービス・フォーラム ～国際展開による市場の拡大と新たな価値の共創～
田中茂明氏（経済産業省　商務情報政策局　サービス政策課長）『「グローバル・サービス研究会」からの提言』より

【サービス産業における国際展開の意義】

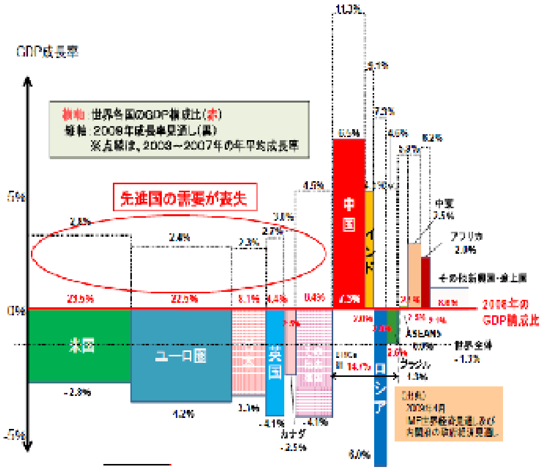
今申し上げました企業については､既に国際展開でかなり大きな成果を上げていますが、日本のサービス産業全体を見回しますと、製造業等と同じように国際展開がなされるという段階にはまだ来ていない状況です。これを受けて、サービス産業にとって国際展開の意義とは何かということを整理しました。

サービス産業における国際展開の意義 ①

Ⅰ．市場の拡大

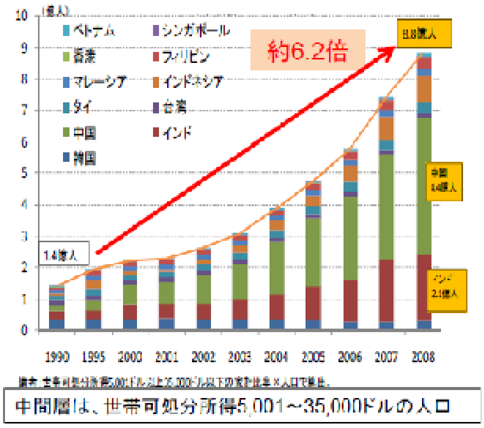
- **国内のサービス市場は、今後とも少子高齢化に伴う人口減少の影響を大きく受けることが予想される一方、アジア等新興市場は、経済成長に伴い、今後消費の面からも世界経済を牽引する大きな市場規模を有する魅力的な市場。**
- **これらの地域では、高い購買力を有する中間所得層の厚みが増しつつあり、これらの国・地域を「消費市場」として捉え、戦略的な取組を加速化させていくことが重要。**

【国・地域別GDP構成比と経済成長率見通し】



（出典）「通商白書2009」

【アジア中間層の人口推移】



（出典）「通商白書2009」

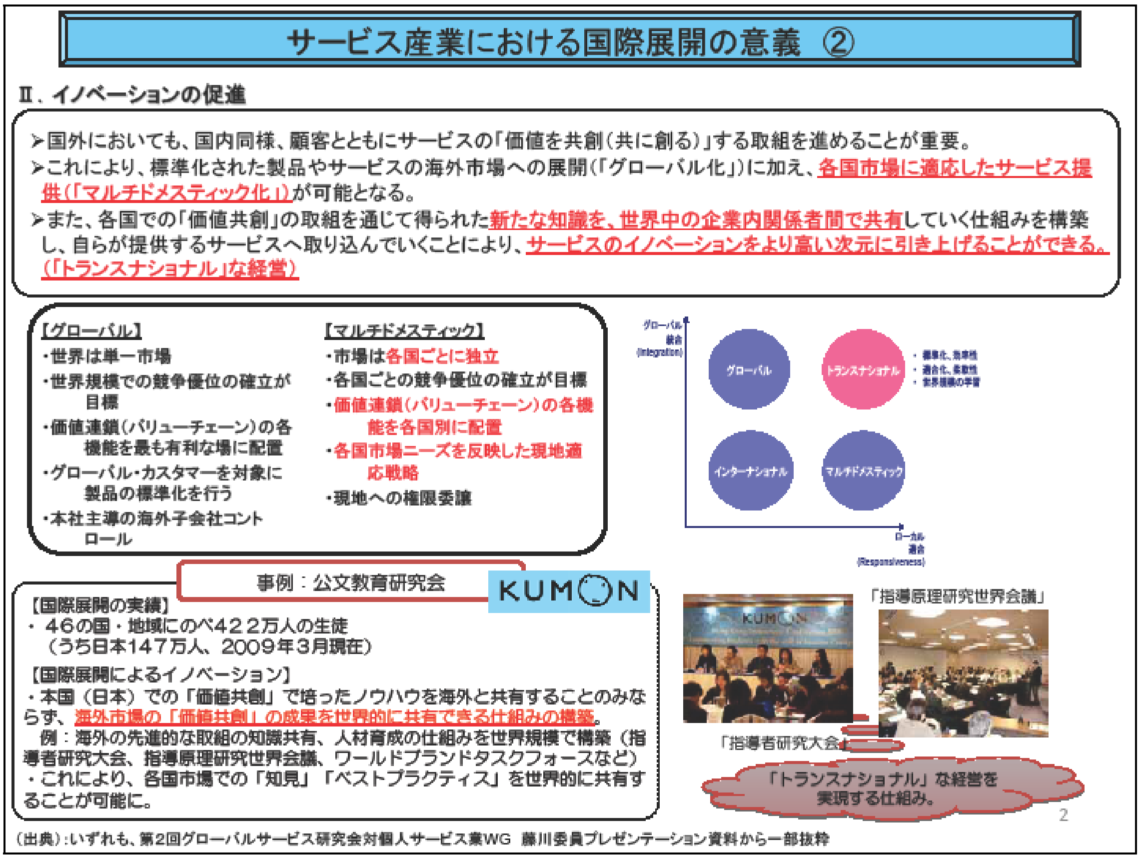
1

これからの日本経済を取り巻く環境を考えた際に、一番大きな要素は少子高齢化に伴う人口の減少、このことにより、お客さまの数が減少しているということです。この状況を考えると、やはり海外に市場を確保しにいくということが、日本のサービス産業にとっても大変な課題になってくるのではないか。これが国際展開の意義の一番大きなことだと思います。

さらにサービス産業の国際展開を考える上で一番大事な課題は何かということを議論していくと、市場確保ということだけでなく、さらに重要な国際展開の意義は、自社のイノベーションの促進に国際展開の経験を生かすということではないかということが、議論の一つの到達点となりました。

消費者を対象とした対個人のサービスの場合には、国や地域毎に文化やその背景、ライフスタイルなどが異なってくるため、それぞれに適合した形でサービスモデルの組み換えをしていくということや、それに合わせて現地の人材を活用していくことも必要になります。最終的には、現地の消費者からもたらされるいろいろな価値観、サービスの使い方、一緒に経営を束ねていく現地の経営人材、このようなところから知恵や知識を吸収し、それを自らのサービスのイノベーションに取り込んでいく、このことによりそれぞれの会社

とサービス業全体のイノベーションが加速していく。これが国際展開を進める上での一番大きな意義なのではないかという提言をしました。



右側に、「グローバル統合」、「ローカル適合」という軸が示されています。これについては、後ほど一橋大学藤川先生から詳しい話があると思いますが、（ピンク色の）「トランスナショナル」経営とは、最終的には「ローカル適合」しながら、そのプロセスで世界中の社員のさまざまな知恵や提案を総動員しながら革新していく経営をトランスナショナルと呼んでいます。日本のサービス産業がこうしたプロセスを経ながら、このレベルまで上がっていくこと、これが一つのイメージです。

他にも、国際展開の意義があると思います。一つは、国際展開が進んでいない企業に比べれば、やはり第三国、そして世界規模で認められている企業ということが差別化要因となり得ます。また、特に流通業などで、ウォルマートやカルフールといったような巨大な国際展開サービス企業は、海外に展開し市場規模を拡大することにより、バイイングパワーや市場支配力、価格決定力を高め、大きなコスト削減力を得るということもあります。さらに、深刻な世界同時不況となってしまうと難しいと思いますが、例えば、ヨーロッパが不況であってもアジア市場は元気があるというような場合、複数の市場に進出することにより、リスクの平準化が図れるといった意義もあります。

サービス産業における国際展開の意義　③

Ⅲ. 差別化

➤国際展開により、企業に対する信頼度やブランド力が増し、**業界内において他社との「差別化」が図られる**ケースも存在。（例：国際展開を進めることで、「文化や背景の異なる海外の顧客からも評価を受けている」といったことが「ブランド」や「信頼感の醸成」につながる効果）

事例：国内企業の「差別化」の例（公文教育研究会の例）：
　公文教育研究会は、国際展開を進めることにより、同社のシステムが「世界中で通用する教育システム」といった「ブランド」を国内に定着させ、その結果、顧客からの信頼をより高いものにしている点で「差別化」がなされていると考えられる。また、同社がインドに展開した際には、「アメリカでも成功している」といった評判がインド国内で大きかったと言われている。

Ⅳ. コストの削減

➤物品の提供を伴うサービス業においては、国際展開によりそれまで以上に大きな市場を確保することができた場合には、バイイングパワーの増大により、必要な物品に関して**より有利な調達が可能となる**といったケースも想定される。

Ⅴ. リスクの平準化

➤市場を海外に広げることにより、仮に特定国の市場が不況や突発的な問題が原因で落ち込むことがあっても、他国の事業でカバーを行うことにより、**「リスクの平準化」**がなされる効果がある。

【アジアのサービス市場の概況】

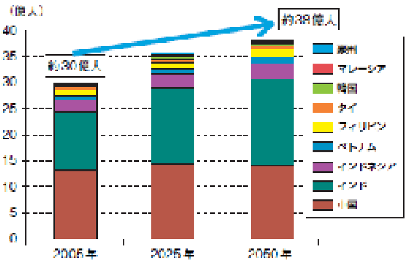
　さらに国際展開に関して、特に最近、注目されているアジア・マーケットがサービス産業にとってはどういう意義や価値があるのか、それぞれのマーケットを分析しました。アジア各国では、日本のサービス業の“おもてなし”といったハイサービスを購買できる中間所得層あるいは富裕層が拡大しているということから、魅力的な市場となっていることなどは近年の大きな変化です。

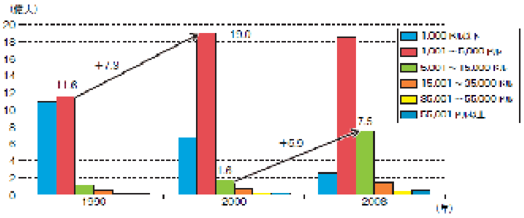
アジアのサービス市場の概況　①

➤アジアの消費市場は経済成長と共にここ数年、拡大傾向にあり、我が国サービス業が進出して市場を獲得する大きなチャンスが広がっている。（アジアの中産階級以上の人口は8．8億人に達していると言われている。）
➤アジア市場も、今般の世界的な景気後退の影響を受けているが、先進国のみならずアジア諸国においても景気刺激策が講じられており、世界経済が何れは反転することを考えると、それを見越した事業展開に向けて準備を進める絶好の「チャンス」と捉えるべき。

【アジア域内の「市場」】

アジア域内は中産階級以上の人口が約8億人存在しており、我が国国内以上のマーケットの広がりを見せている。



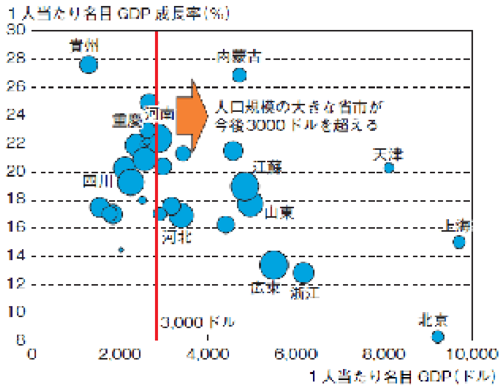


備考：アジアは、中国、台湾、香港、韓国、インド、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム。世帯可処分所得の家計比率×人口で算出。

（出典）いずれも「通商白書2009」

【中国市場の概況】

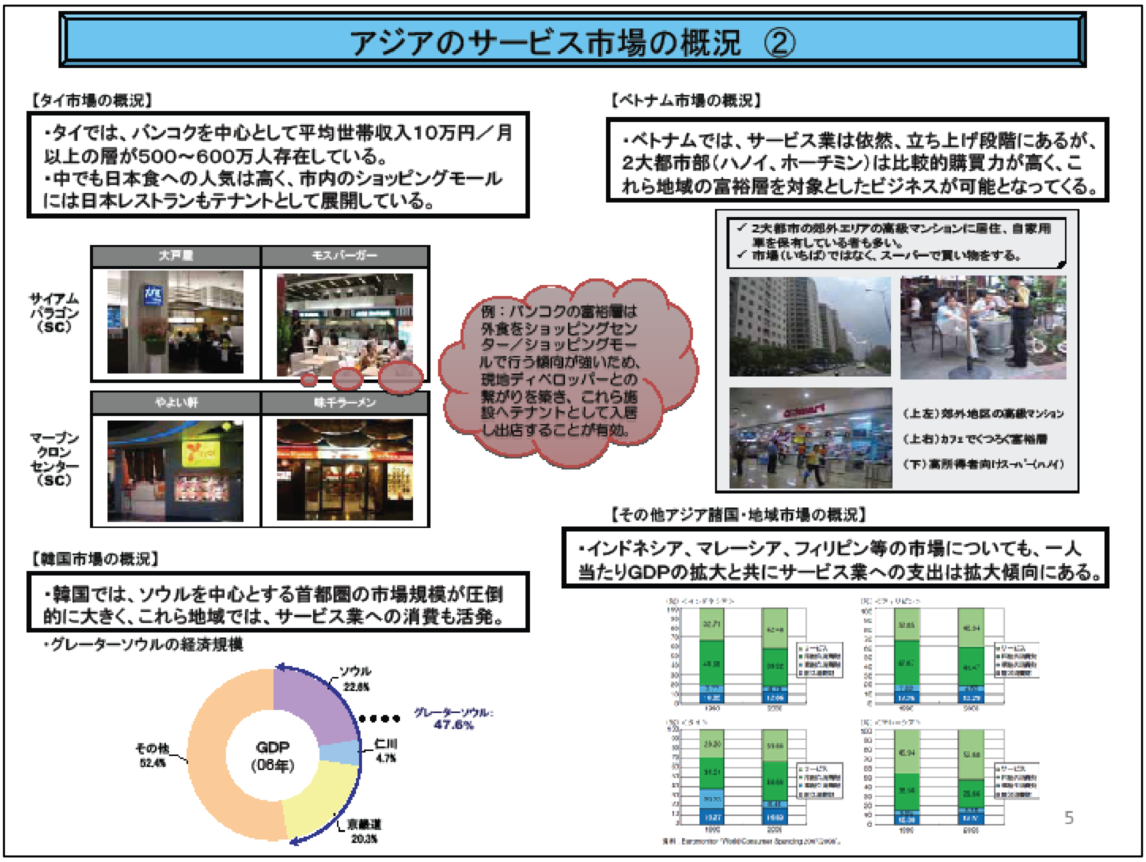
・2008年に中国の一人当たりGDPは、人口規模の大きな省市を中心に3000ドルに到達。
・特に沿海部を中心として中間所得層・富裕層の層が厚く、これらの地域からの展開が有効。

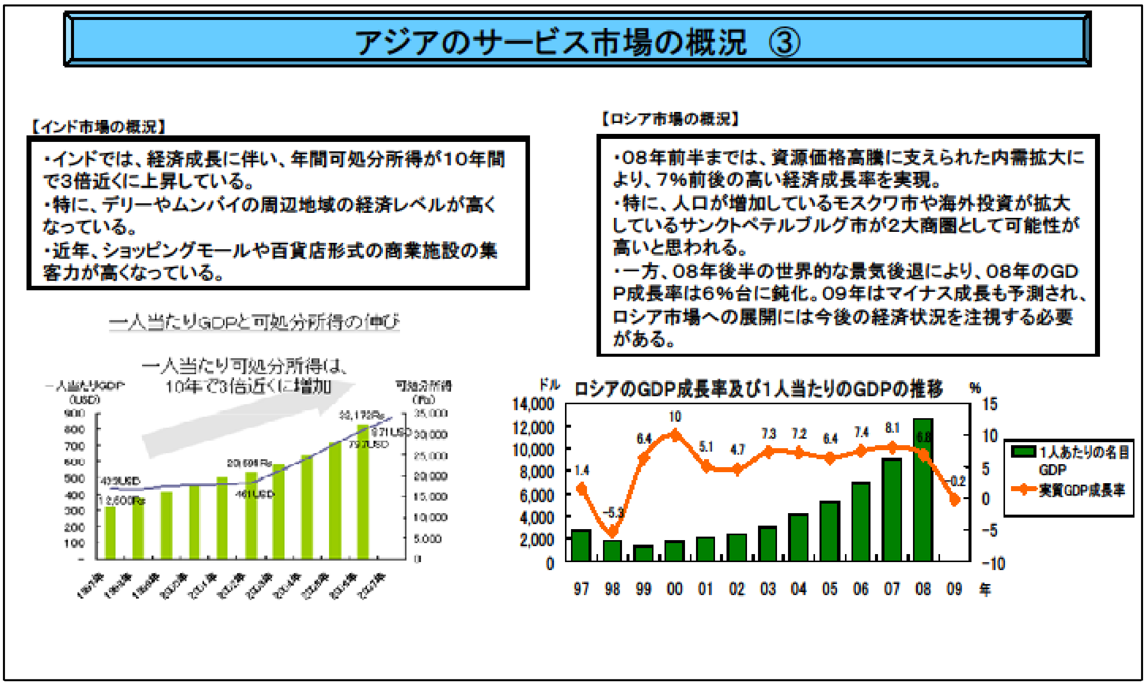


備考：円の大きさは省市の人口の規模。上海、江蘇、江西、湖北、雲南の1人当たりGDP、雲南の人口は2007年。

（出典）「通商白書2009」　4

先ほど村上委員長のご挨拶にもありましたが、世界的な景気後退という局面にあっても、幸いアジアでは、大きな景気刺激策が取られ、中国市場をはじめ景気回復傾向がはっきりとしてきています。世界経済の反転を目指して、今こそ市場展開を準備する絶好のチャンスではないかと言えます。



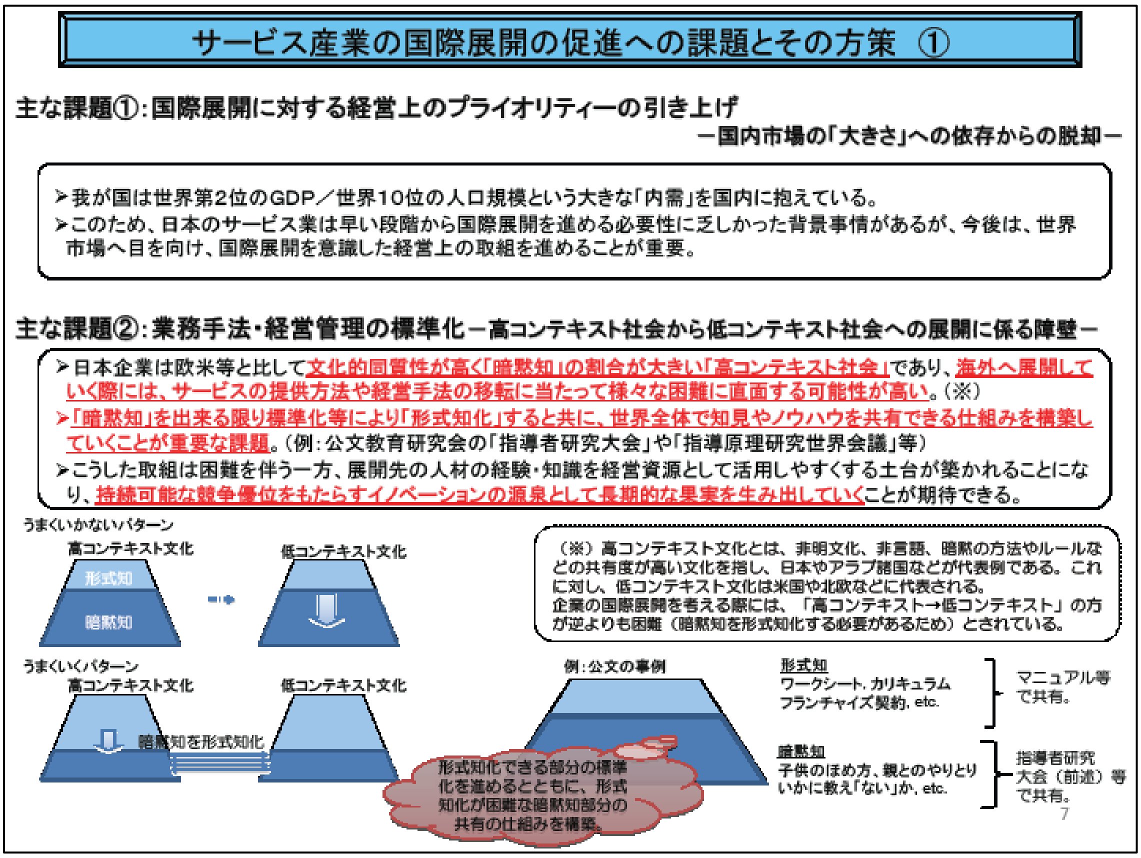


中国市場以外にも、タイやベトナムの市場などでも、中間層、富裕層の厚みが拡大しており、自家用車でショッピングモールに乗り付け、集中的に物品の購買だけでなくサービスの消費まで、まとめて行い帰っていくというような消費スタイルが見られるようになっています。こうしたことから、他社に先んじて、大きなショッピングモールに出店することなどが大変重要な課題となってきています。インドも同様の傾向があり、ショッピングモールや百貨店といった形態の集客力が高くなっています。

【サービス産業の国際展開の促進への課題とその方策】

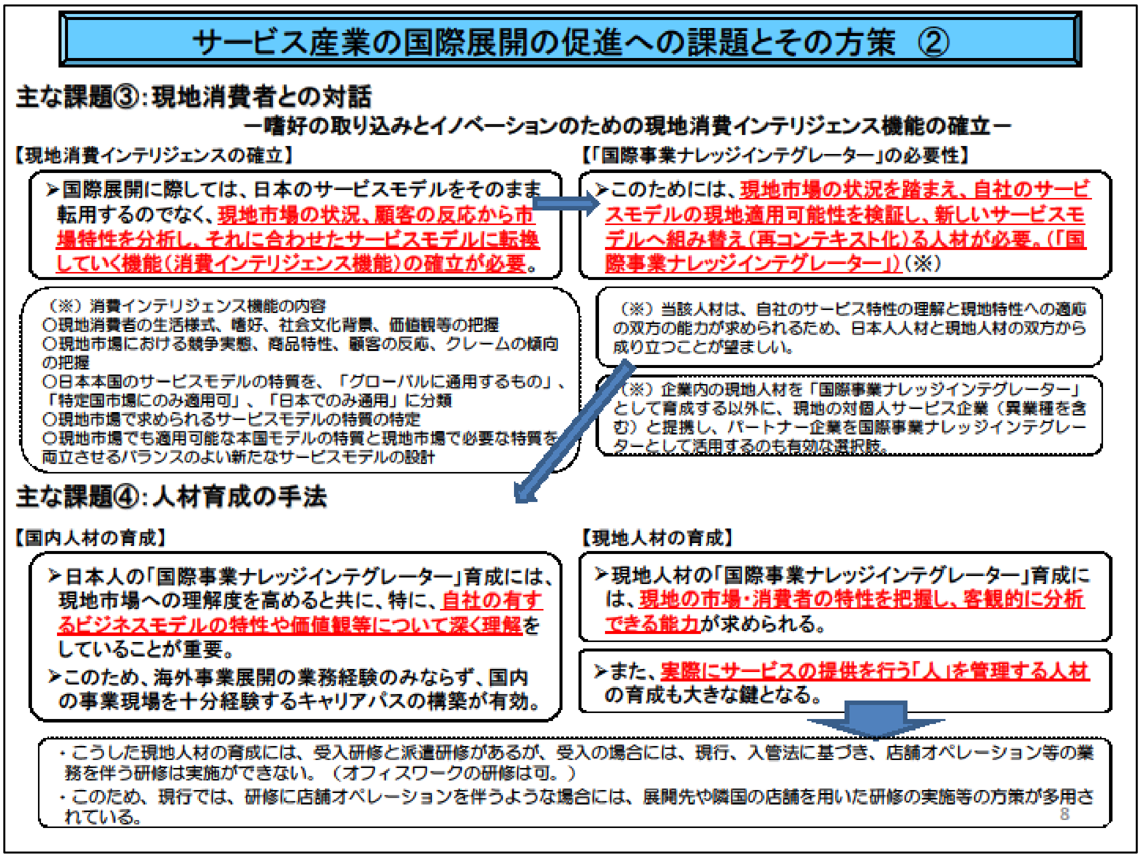
このような海外市場の動向を踏まえ、日本のサービス業にとって国際展開をこれから加速化させていく上での課題を検討致しました。

やはり経営の課題として国際展開のプライオリティを今まで以上に高めることが重要です。国内に非常に大きな内需が存在していたが故に、国際展開を進める必要性に乏しかった。今後は世界市場へ目を向け、国際展開を意識し経営全体を考えていく。こういう段階に日本のサービス業が来ているのではないか。経営を取り巻く環境は大きく変わってきたということです。



標準化をするということも、重要です。後ほど藤川先生から、高コンテキスト文化社会と低コンテキスト文化社会の違いについて説明があると思いますが、やはり一定の標準化がなされていないと現地従業員、現地経営幹部に、経営思想や経営モデルを浸透させることは非常に難しいということがあります。日本のサービスモデルの中では、“おもてなし”をはじめ、暗黙知に依存した部分が多い。またそこに経営の強みがあるという面もあり、標準化が困難な部分もありますが、標準化への努力を一つの投資と考えれば、人材が育成・

啓発され、後に海外の人材を通じてイノベーションが引き起こされるという形で結果が返ってくると考えて、難しい標準化に徹底的に取り組むことが大事なのではないかと整理をしています。



先ほども申し上げましたが、現地の消費文化に合わせることを徹底的にやることも重要です。現地消費者との対話、ここでは「消費インテリジェンス」というふうに名付けていますが、特に消費者を相手にするようなサービス業の場合、これまで以上に現地消費者のライフスタイル、例えばどのような住宅に住み、生活をどのように楽しんでいるのか、それぞれの好みとその社会文化的な背景、価値観等の把握をする必要があると思っています。

そして、“おもてなし”のような日本のサービスモデルが、どのように現地の人から評価されるか、また日本のサービスモデルをそのまま持ち込むのではなく、その特徴を分解し、「グローバルに通用するもの」、「特定国市場にのみ適用可能なもの」、「日本でのみ通用するもの」などの要素に分解し、ライフスタイルや価値観というようなデータでこれを分解し、ろ過する必要があるのではないかと思っています。さらに、足りない要素をまた現地の消費者、あるいは従業員の知識や知恵を付加し、現地の要素を取り入れ、バランスの良いモデルを展開する。こういう知的な作業が、今まで以上に重要になってくると考えています。このような知的な統合作業を実践する人材をどのように育成していくかが、一番中心となる課題ではないかと整理をしました。それは日本から派遣される経営幹部に期待するだけでなく、現地の人材を登用し現地の経営幹部として育て、さらには日本でも活躍してもらうというキャリアパス管理も大変、重要になってくるのではないかと整理しました。

サービス産業の国際展開の促進への課題とその方策　③

主な課題⑤：現地消費市場の発展段階へ適合したビジネスモデルの選択

➢これまで、国際展開の際には、都市の富裕層等を顧客とした場合が多く想定されてきていたが、低所得だが潜在力のある顧客群へのアプローチを模索し、**将来的に消費市場が成長すると見込まれる地域へ、種をまく、という考え方もあり得る**。
（※）タイ北部では欧米の大手小売企業が地場零細小売商を相手に卸売業として低所得者市場に進出している。

主な課題⑥：現地社会との調和ある発展

➢特に小売業の国際展開の際には、**進出企業が現地の流通産業や消費市場へどのような革新や付加価値を与えるか**を企業自らが明らかにし、**積極的にアピールしていく**ことが必要。

主な課題⑦：異業種間相互協力

➢国際展開に際しては、優良な立地場所の確保・集客・消費者へのPRといった面で、**異業種間連携が有効**と考えられる。

＜小売業とその他対個人サービス業との連携＞
・一部のアジア市場では、中間所得層や富裕層を中心として大型のショッピングモール等で消費活動を行う傾向がある。このため、日本小売業の展開に際し、対個人サービス業がテナントとして連携して展開することで、相乗効果を得ることが期待される。

＜小売業と日本ブランド消費財との連携＞
・小売業と日本ブランド消費財（消費財メーカーや日用品メーカー等）が連携することにより、安全・安心で高度なセンスの日本商品が日本の小売業を通じて提供されることとなり、販売促進活動などを通じて「日本ブランド」の存在感を高め、競争力強化につながる。

＜外国人観光客誘致の取組との連携＞
・訪日外国人観光客が日本で体験したサービスの評判を口コミ等を通じて流すことで、現地社会において我が国サービス業に対する評価を定着させることが期待できる。潜在的な顧客を醸成するため、国際展開を目指すサービス企業を観光ルートに盛り込む等、観光業との連携が有効。

＜メディアコンテンツ等との連携＞
・日本のコンテンツを現地社会で更に放映・流通させることにより、日本の「ライフスタイル」等を現地の消費者に訴えていくことが重要。
また、メディアコンテンツが現地において作り出す日本ブランドへの評価に対応した商品展開を進めることが有効。

9

以上のことに加えて、現地市場に対してどういう貢献ができるかをアピールすることや、異業種間の協力も重要であると考えております。先ほど、アジアの市場で、ショッピングモールで消費活動が活発だとお話を申し上げましたが、対個人サービス企業が、日本から進出した小売業のショッピングモールのテナントとして入り連携することで、Win-Win で現地で活躍していく、このような検討も可能です。また、日本の「ライフスタイル」等を現地の消費者に訴えていく上では、メディアコンテンツ等との連携がますます重要になってくるのではないかということを議論をしました。このように、異業種間の協力関係を構築することもキーとなってくるのではないかと考えています。

そのほか、これから日本のサービス業が海外に大きく展開していくときに、まだまだサービス業に関しましては、海外とりわけアジアでの複合事業に関しては規制というものがあります。経済産業省も皆さま方のご意見、課題ごとのプライオリティに対するご認識を聞きながら、このような規制を通商交渉、対話の場で一つ一つ解決していくことが大事だと思っています。

サービス産業の国際展開の促進への課題とその方策 ④

主な課題⑧：国別の規制・商慣習

【中国】

課題	概要	根拠法など
店舗展開上	・本社登記地域内での多店舗展開について、全て「分公司」として許認可が必要。	会社法
	・本社登記地域と異なる地域への出店の場合、地元政府から新たな法人設立を求められる。 ※法的要求事項でなく、中国政府の行政上の都合（地方政府の税収確保）での要請と思われる。	法的根拠なし
	・大型商業拠点を設置する際、商業主管部門に申請し、審査を受ける。	都市商業拠点条例（制定中）
運営上	（人材）法定休日に出勤させた場合平日の3倍の給与支払いが必要。	労働法
商標等知財	・模倣品被害が多い／・商標登録について、申請から登録まで審査期間が長期に渡る。	運用上の課題
他	・各種の審査（入管、検疫　等）について審査期間が長期に渡る。 ・審査基準が明確でなく、担当官の判断によるものが多いと言われている。	運用上の課題

【韓国】

課題	概要	根拠法など
出資・参入上	・小中高生対象の入試、検定、補足授業のための塾は政策的に外資参入が認められていない。	
店舗展開上	・不動産への入居前に多額の保証金や権利金が求められる。	
	・労働組合の力が強く、賃金等労働条件の下方修正が事実上できない他、退職金の支給に退職事由の制限がない　等労働管理に留意を有する。	勤労基準法 法定退職金制度
	・知財保護の取り締まりが不十分と思われ、模倣品が多い。	

【タイ】

課題	概要	根拠法など
出資・参入上	・面積300㎡以上の卸小売店は出店エリア規制が厳しく、バンコク都では実質2，000㎡以上の店舗が出店できる場所は困難。	バンコク都条例
店舗展開上	・労働許可証を取得する際に、「外国人１人当たりでタイ人を4人雇用する」などが定められている。	労働許可証取得要件

10

サービス産業の国際展開の促進への課題とその方策 ⑤

【ベトナム】

課題	概要	根拠法など
出資・参入上	・原則として外資企業にも自由な投資を認めているが、一部サービス業は条件付投資分野と位置づけられている。また、WTO開放ロードマップに基づいて国内法を整備途中。	共通投資法（外資参入の基本法）
店舗展開上	・フランチャイズ展開に際しては、フランチャイザーの企業情報等の登録が必要。	商法
	・流通権（購買代理、小売、卸売、フランチャイズ）は、外資100%であっても最初の1店舗は認められるが、販売品目規制対象である米、煙草などは対象外。なお、酒類、家電は順次開放予定。（販売品目規制）	Decree No.10-2007-QD-BTM
	・外資企業の2店舗目以降の出店については、出店希望地域における既存小売店舗数、市場の安定性、人口密度等の判断基準により、その可否を地方の人民委員会が判断する。（出店規制）	Circular No.09-2007-TT-BTM、 Circular No.05-2008-TT-BCT、 Decree No. 23-2007-ND-CP
他	・全体として規制の有無が不明確であり、また運用においても担当官の判断によるものが多いと言われている。	運用上の課題

【インド】

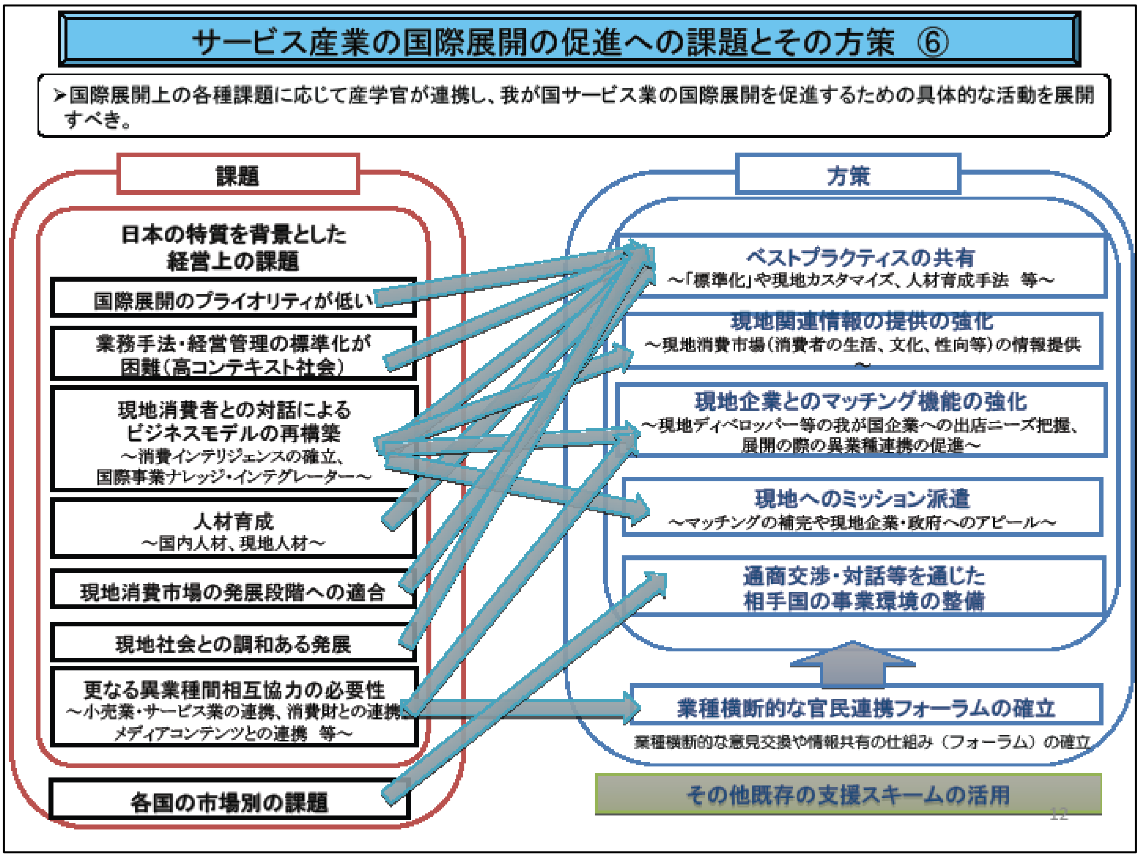
課題	概要	根拠法など
出資・参入上	・シングルブランド製品の小売については、51%までの外資直接投資が認められている。ただし、異なるブランドを扱うGMSといった小売業態については直接出資による事業展開は不可能。	Press Note 3（2006 Series）
店舗展開上	・賃料が高く、中心部に位置するショッピングモールの収益性を圧迫している。	
	・労働争議の件数、損失日数が世界でも群を抜いて高い。	
	・保存を前提とした冷凍・冷蔵品のニーズ、コールドチェーンの必要性がそれほど考えられていないこともありコールド・チェーンが未成熟。生鮮食品の流通過程全体における廃棄ロス率は約40%。	

【ロシア】

課題	概要	根拠法など
店舗展開上	・最低賃金が07年9月時点で2,300ルーブルだったのが、09年1月から4,330ルーブルに上昇する予定。また、高インフレに伴い、労働組合の賃上げ要求活動等が活発化してきている。	
	・モスクワ等の都市での渋滞は深刻な問題であるなど、道路輸送インフラの整備が遅れている。	
他	・GOST-R(ロシアの品目認証)の手続き上制度の詳細資料が露語のみだったり、法制度が未整備でかつ頻繁に改正が行われる中、法解釈が担当官レベルに委ねられている。 ・新製品の通関にかかり、製品分類の解釈の違いや頻繁な制度変更により、多大な時間を費やすケースが多い。	運用上の課題

11

「サービス産業の国際展開の促進への課題とその方策⑥」では、今申し上げましたような課題（赤枠）に対応してどういう取り組み、方策（青枠）があるかというを整理をさせて頂いております。



研究会にご参加頂きました企業から寄せられた意見では、標準化をどう図るか、成功したモデルのどの要素を生かしどれを捨て、現地にカスタマイズしモデルチェンジするのか、それを行うための人材育成をどうやるのかといった事柄について、「自業界では他社がどのように成功しているか、失敗しているかはよく知っているが、サービス産業の異業種では、何が行われ、どのようなことで成功し失敗しているか、これがよくわからない。」という意見が上げられました。こういった知的な資産ともいえる事例の共有を行うことが重要ではないかと思っています。

さらに現地消費者のライフスタイルなどの情報について、もちろん各社でも調査されることになろうかと思いますが、「アジアの多様な国々の市場について、JETRO を中心にエントリーの情報を収集できるように取り組んでもらえると助かる。」という意見を頂きました。

また、出店に際しての立地やショッピングモールへのテナントとして出店の話をさせて頂きましたが、「日本の小売業と一緒に進出するというパターン以外にも、現地の総合デベロッパーが、どの都市のどういう場所に開発を進めていくのかということを、開発に着手する前にいち早く知ることも重要なのではないか、現地のデベロッパーなどを含んだパートナーとのマッチングに関連する情報の共有も検討してみてはどうか。」という意見も頂きました。

このようなマッチングの補完や現地企業・政府へのアピールを目的としたミッションの派遣も検討しなければいけない課題であり、さらには、経済産業省でも、先ほど例示させ

て頂いたような規制等に関する課題を解決するため、通商交渉、対話を行ってまいりますので、ぜひ国際展開をされている企業、検討されている企業から、交渉プライオリティについて議論させていただく場が欲しいという要望を持っております。このようなことを背景に業種横断的なミッションを含めた官民連携プラットフォームが必要なのではないかという認識を研究会報告で提言させて頂いた次第です。

本日、申し上げましたようなさまざまな活動をする場として、官民連携のプラットフォーラムを設立させて頂いたという経緯があります。このような問題意識を踏まえ、本フォーラムにご参加頂いている企業の意見を広く収集し、国際展開の支援のためのさまざまな施策を実施していきたいと思います。

２．グローバル・サービス・ダイアローグ

（１）『国際展開による“市場の拡大”と“新たな価値の共創”
～ベストプラクティスからの裨益～』[1]

「サービスのグローバリゼーション」

藤川　佳則氏（一橋大学大学院　国際企業戦略研究科　准教授）

（藤川氏）ご紹介にあずかりました一橋大学大学院国際企業戦略研究科の藤川です。私が在籍している専門職大学院は、学生の 8 割が外国人、2 割が日本人という非常にグローバルな環境で、サービスマネジメント、マーケティングを専門にしています。「サービスのグローバリゼーション」について、研究・教育に日々取り組んでいます。

まず、私が専門としておりますサービス・マネジメント、そしてグローバル・マネジメントの二つの分野について、基本的な考え方をご紹介し、今回のディスカッションのフレームワークを提供することとします。その後、今日、パネリストの公文教育研究会の角田さん、資生堂の宮川さんから、各社のグローバリゼーションの取り組みについてお話を頂きます。公文は現在世界 46 カ国で事業を展開され、日本国内で公文式を学ぶ子どもたちよりも、日本国外で公文式を学んでいる子どもたちのほうがはるかに多いと伺っています。資生堂は現在 70 カ国で事業展開をされ、最近の『日経ビジネス』に「アジアの資生堂」という特集が組まれていましたが、その最前線で活躍されている宮川さんからお話を頂きます。

その後、会場の皆様と一緒にディスカッションを進めていきたいと思います。今日のフォーラムでは、できる限り双方向で皆様と一緒にディスカッションを積み上げていこうという場ですので、ぜひ積極的にご質問を頂きたいと思います。質問がなければ、職業柄、人を当てるのは非常に得意ですので、指名をして質問していただくことになりますので、どういう質問をすればいいか、一生懸命考えながら、緊張感を持って参加頂ければと思います。

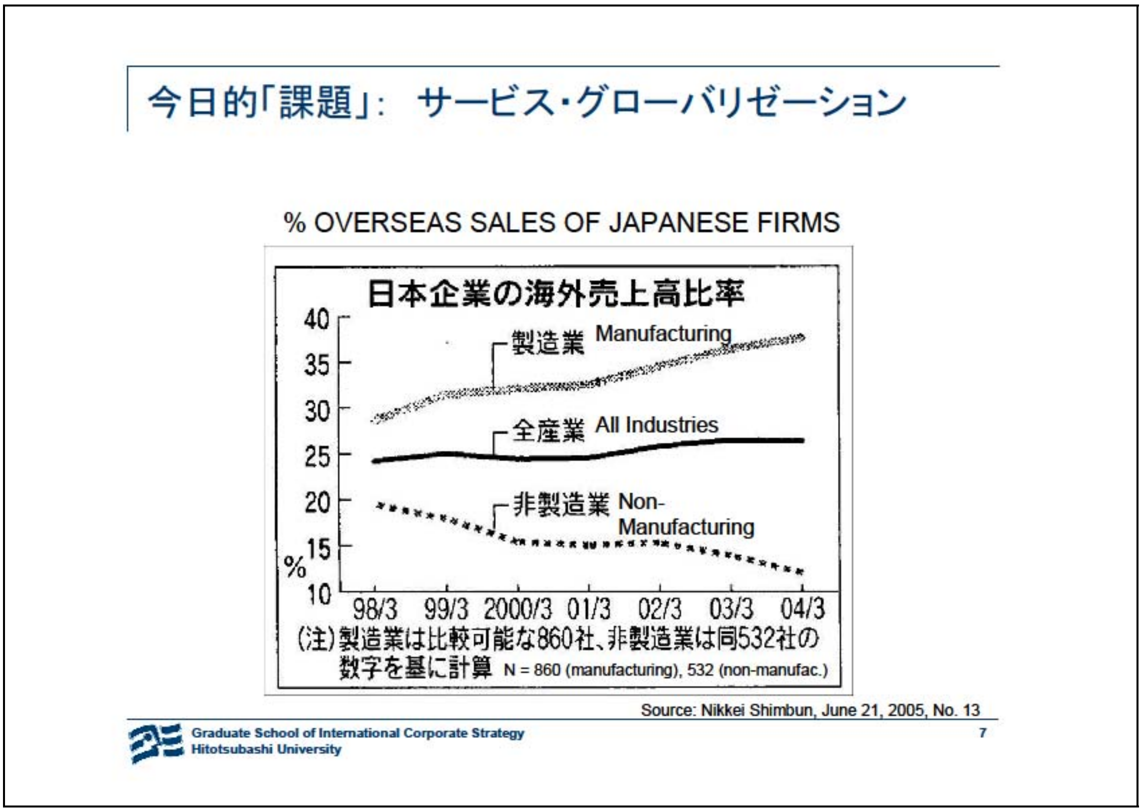
日本発でグローバル化に積極的に取り組み、結果を出している企業を挙げていきましょうというクイズがあったとしても、このクイズは非常に簡単です。スライドに投影されているような企業名をいくらでも挙げることができます。非常に長いリストになっていくと思いますが、どの企業も製造業、ものづくり企業となってしまいます。同じクイズをサービス分野に限定した場合はでどうでしょうか。おそらく途端に答えに窮してしまうことでしょう。もちろんいくつかを挙げることはできるでしょう。今日のパネリストである公文さんなどいくつかの事例はありますが、一つ前のスライドと比べると非常に違いが鮮明になると思います。それは一体なぜでしょうか。

この傾向がどんどんと強まっていくというデータもあります。今、ご覧になっているデー

---

[1] 第 1 回　グローバル・サービス・フォーラム　パネルディスカッションより
◆モデレーター　藤川佳則氏（一橋大学大学院　国際企業戦略研究科　准教授）
◆パネリスト　　角田秋生氏（公文教育研究会　代表取締役社長）
　　　　　　　　宮川勝氏　（資生堂　執行役員　中国事業部長　兼　中国総代表）

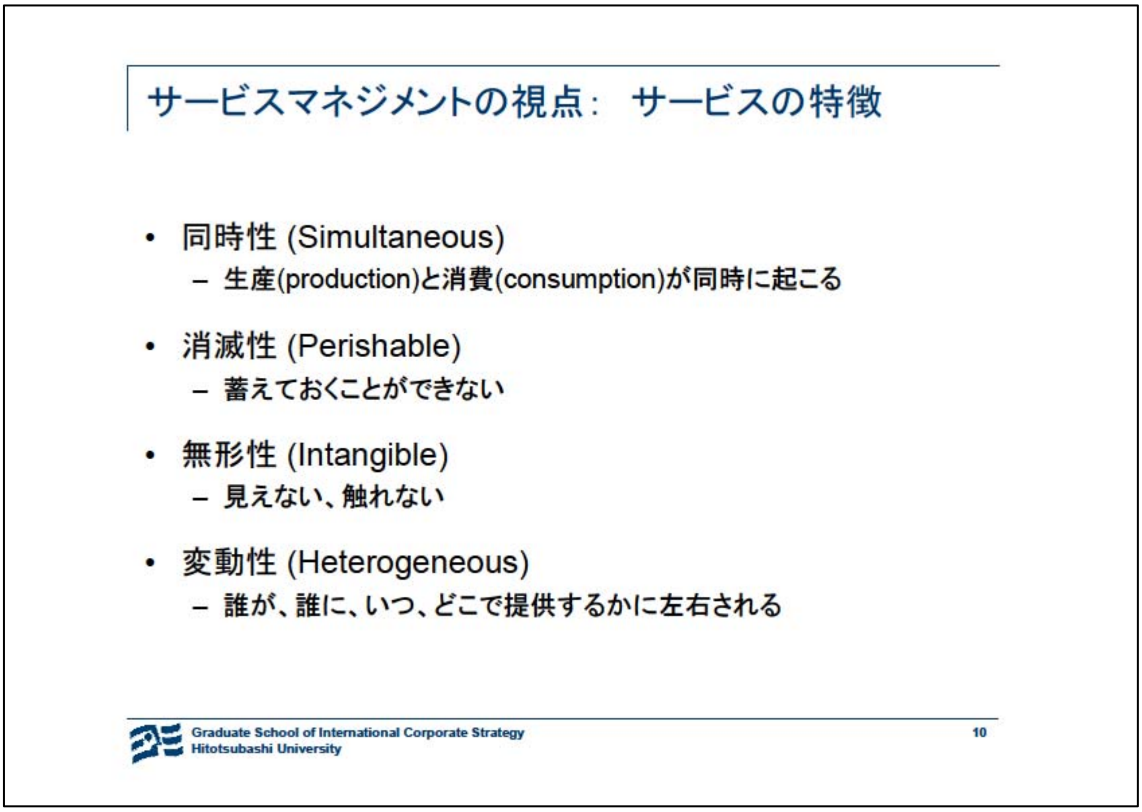
タは、日本企業約 1500 社の海外売上高比率です。ここ数年で 30～40%まで拡大していま す。これを、ものづくりの企業とそれ以外の企業、多くはサービス業となりますが、二つのグループに分けると、ものづくりの分野では海外の比率がどんどん高まっている一方で、日本のサービス企業のプレゼンスは日本外ではますます見えなくなってきているという現状があり、グローバリゼーションを考えることの重要性は、ますます今後強まっていくことになろうかと思います。



このパネルディスカッションでは、日本企業がサービスをグローバル化することの難しさがどこにあるのか、どういった点でグローバル化できないのか、「ものづくり」と比べて、あるいは日本以外の国の企業がサービスをグローバル化する場合と比べて、どういう特徴があるのかというようなことを、皆様と一緒に議論していくことができればと思います。

まず、サービス・マネジメントと言ったときに、いわゆる「モノ」のマネジメントに比べて、本質的な独自性、特徴があるのかということから始めてみたいと思います。この独自性や特徴については、大きく四つの点が指摘されています。

「同時性」というのは、生産活動と消費活動が同じ場所と同じ時間で行われる。そういう度合いがサービスの場合、非常に大きい。これが純粋なものづくりでは、生産活動は工場の生産現場などが多く、消費活動は、流通経路を経て購買後に消費現場で行われる。このように生産活動と消費活動が別の場所と別の時間で行われますが、サービスの多くは、今日のこのフォーラムも同じですが、今この場で作りだしながら、この場で消費している。こういう特徴が多くのサービスでは見られます。

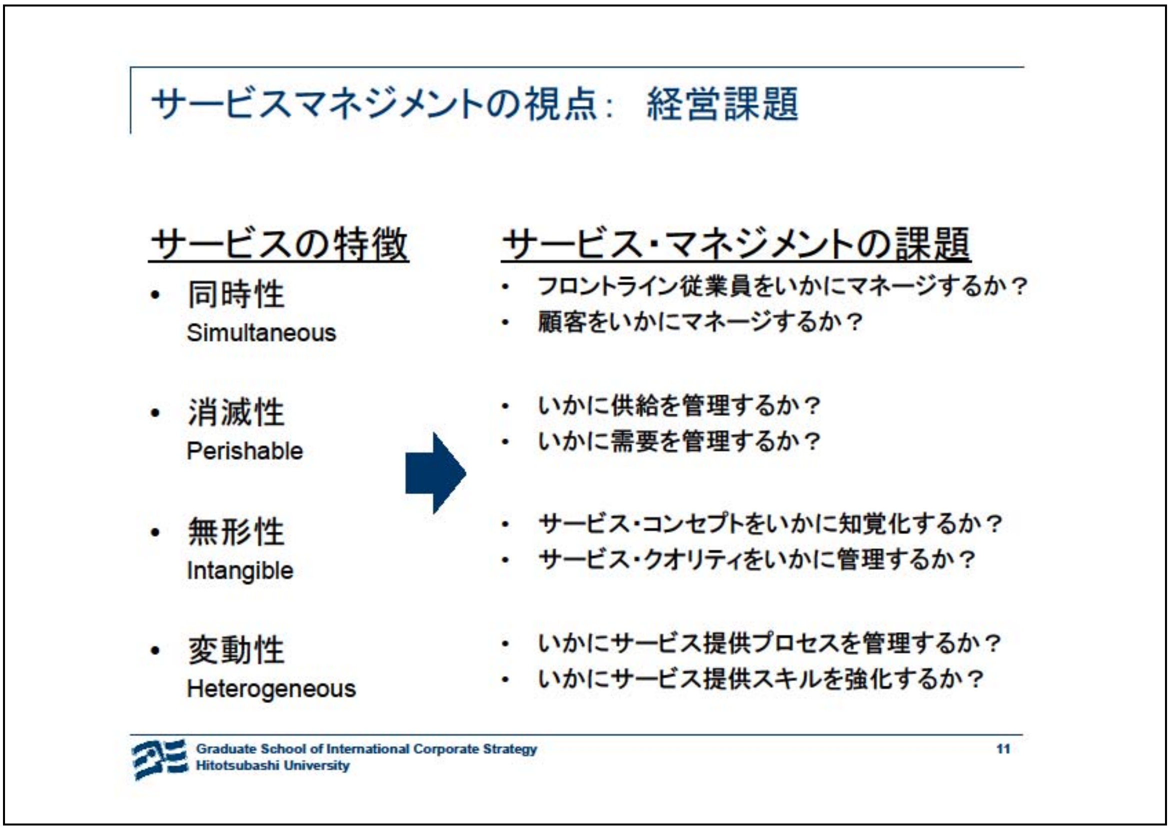


「消滅性」は蓄えておくことができないという意味で、例えばこの会場の虎ノ門パストラルさんに今日空室があってもそれを明日売ることはできませんし、今、空を飛んでいる飛行機の空席は来週売ることはできません。その供給体制を整えてそれが消費されなければ、即、無駄になるという世界がサービスが抱えているもう一つの特徴です。

「無形性」は読んで字のごとく、サービスの多くは見る、あるいは触るということが非常に難しい。

「変動性」は、同じ名称が付いているサービスであっても、誰が、いつ、現場でそのサービスを提供するのかということと､サービスを受ける人がどういう特徴を持った人なのか、その両者のインタラクション、相互作用によってサービスの結果が大きく変動し得るということを意味しています。これはモノの場合には、モノの品質や特徴は、それほど大きく変動しません。また変動しないように生産現場において生産管理、品質管理をするということになりますが、サービスの場合は、生み出される結果が、生産され消費されるその現場で非常に大きく変動する特徴を持っています。

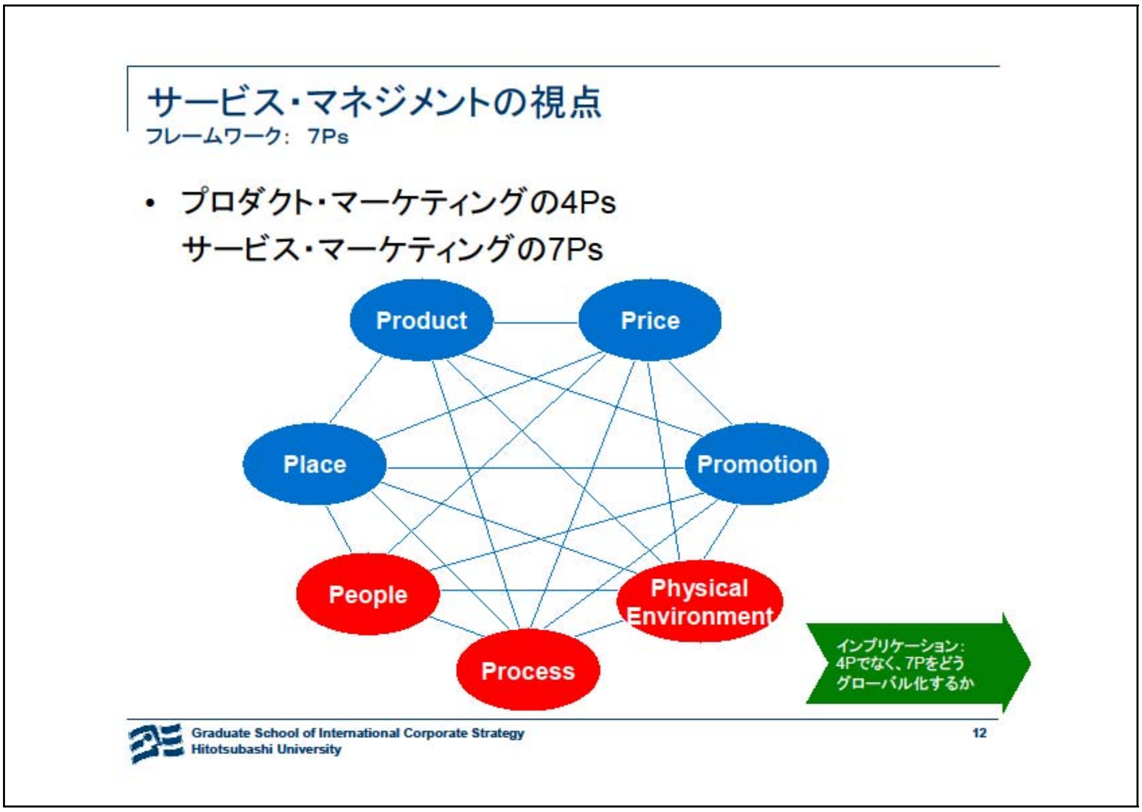
サービスが本質的に持っているこれらの特徴が、サービス事業を経営しようとするときに、共通の経営課題となってきます。それは、サービスの場合には、お客さまのいる現場でお客さま自身も価値を生産する活動に入っていくという現実があります。これがものづくりの場合では、生産活動にお客さまが入り込んでくるということは滅多になく、サービスの場合は、サービスの結果を生み出す活動のプロセス自体にお客さまが入り込んでくるということになります。

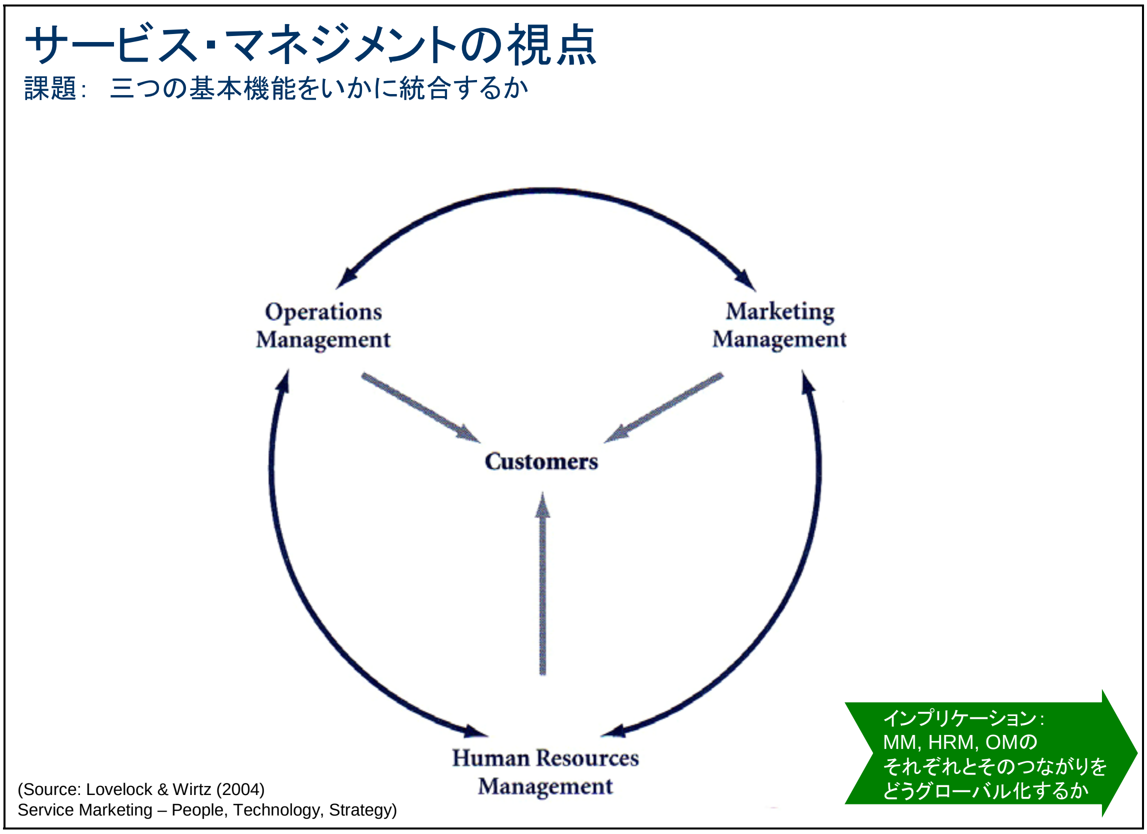


ものづくりの事業では、マーケティングの観点から言うと四つの P（Product、Price、Place、Promotion）をミックスするマーケティングミックス、プロダクト・マーケティングという考え方がありますが、サービスにおいては、その 4P に加えて People（人）が入ってきます。これに、Process、お客さまとサービスを提供する側の両者のインタラクションの中でサービスが提供されるため、そのやりとりをマネジメントするプロセス。そして、サービスを提供する Physical Environment（場）、これはリアルの場、バーチャルの場を含めてということでとらえると、4P ではなくて七つの P を統合することが必要になるということも言われています。

これをもう少し整理すると、お客さまがいる現場で、お客さまとの接点であるマーケティングのマネジメントと、サービスを提供するヒューマンリソース（人的資源）のマネジメント、そのサービスを提供するプロセスのマネジメント、すなわちオペレーション・マネジメント、この三つのマネジメントに必要となる活動をお客さまのいる現場で統合することが確実にできなければ、サービスをある一定以上のレベルで提供することができないということになります。

これをグローバリゼーションという観点からもう一度考えてみると、マーケティング、ヒューマンリソース、オペレーションの様々な活動を統合した全体をグローバル化することができなければ、マーケティングだけをグローバル化するとか、オペレーションだけをグローバル化するということでは、サービスのグローバル化は結果を生み出さないということになります。これらのマネジメント活動全体をどうグローバル化するかがサービスのグローバリゼーションを考える際に非常に重要となります。

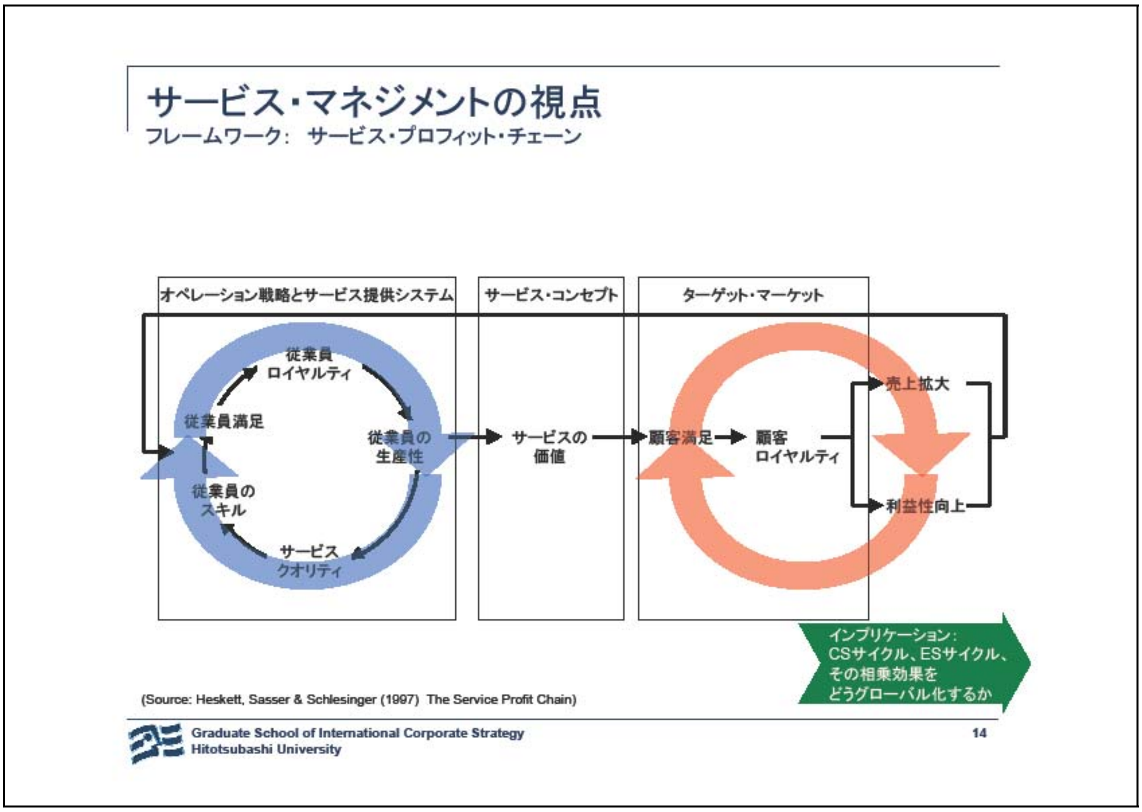




ここまでの話をフレームワークにまとめたものとして、「サービス・プロフィット・チェーン」があります。サービス・マネジメントの本質を考えると、ターゲット・マーケットに

おいて（図右側の）、満足度の高いお客さまを創りだし、ロイヤルティの高い行動（リピート購買や平均単価の増大、関係の長期化、正の口コミ効果の伝播など）をとってもらい、売上や利益を生み出す仕組みをマネジメントするというマーケティング活動と、その場でサービスを提供する人の満足度をマネジメントする人的資源マネジメント、そのプロセスを管理するオペレーションマネジメントに関する活動が、車の両輪のように相互に作用し強化するような形をお客さまがいる現場で実現できなければいけない、ということを図示しています。

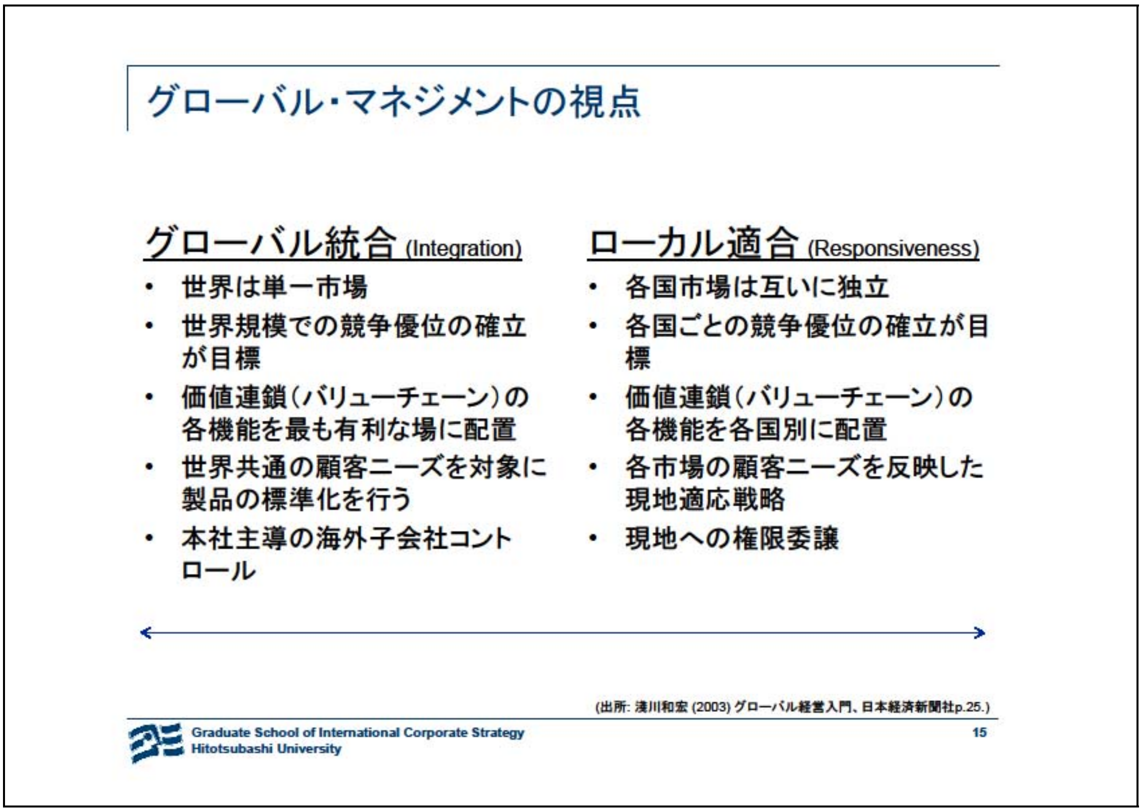
これをグローバリゼーションに当てはめて考えると、両輪をグローバル化することが重要であり、片方だけをグローバル化する、日本以外の市場に持っていくということはサービスの場合はできません。右側も左側も進出した先の市場において再現することができるかが、サービスのグローバリゼーションにおいては非常に重要であり、サービス・マネジメントの視点からグローバリゼーションを考えるということになります。



もう一つの視点として、グローバル・マネジメント、グローバル経営論と呼ばれる研究分野では、グローバリゼーションをどのようにとらえてきたか。初期の段階では、いわゆるグローバル化というのは標準化、つまり全世界に展開しそれぞれの進出先で、できる限り同じことを実施するという考え方がありました。各国市場において同じようなターゲット顧客を対象に、同じような商品を、同じような流通形態、同じような価格で展開する。このことにより、スケールメリットを享受できる、標準化を追求していくという形のグローバリゼーションです。

それに対して、グローバリゼーションとは、進出先の市場のお客さまのニーズに可能な限り合わせて現地化していくこと、それがグローバル化の本質なのだというローカル適合

という考え方がもう一極にあり、どちらが重要なのかという議論が一時期盛んに行われていました。



これは、現在、どちらが重要かということではなく、両方大事だという考えとなってきています。現業に携わっている皆様からすれば当たり前だと思うのですが、われわれ研究者の視点から見ると、次のようにまとめることができるだろうということになります。

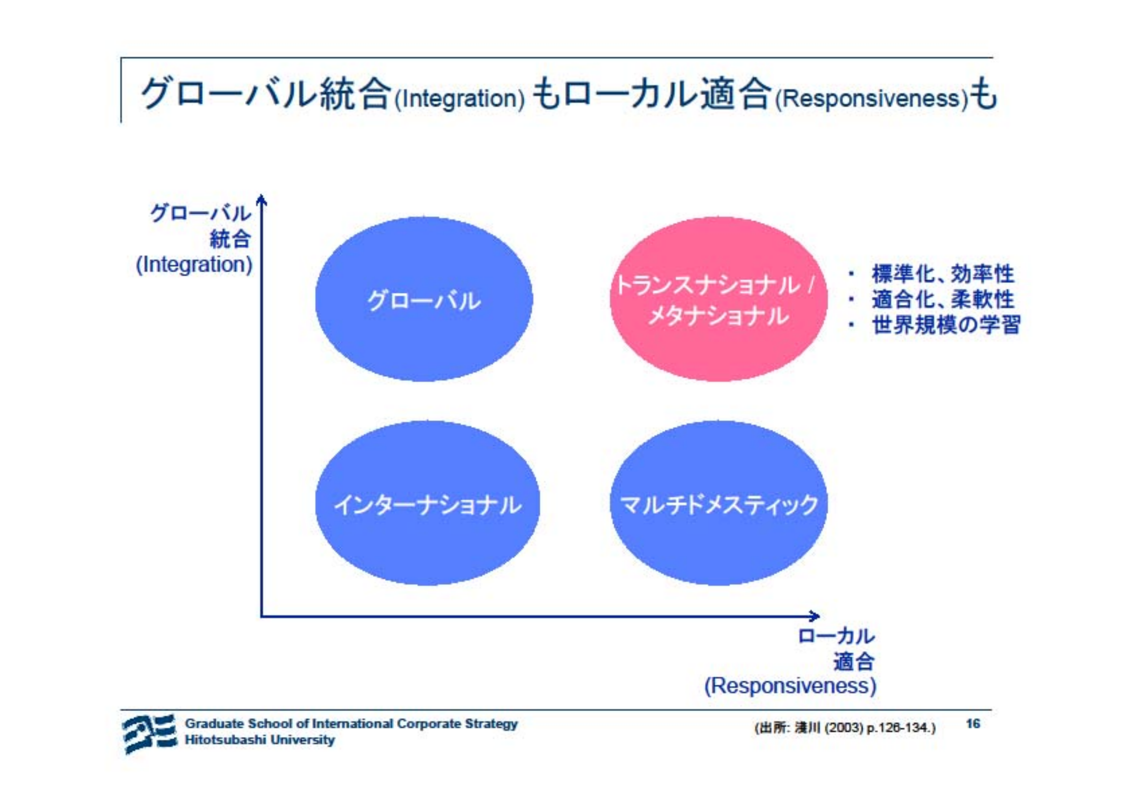
縦軸がグローバル統合、横軸がローカル適合で、一方を犠牲にしてもう一方を追求していくとどうなるか。グローバル統合を追求していくと、左上の「グローバル」化、いわゆる標準化に向かっていく。ローカル適合を追及していくと、右下にある「マルチドメスティック」、複数の国で事業展開をしているが、進出先各国での事業はそれぞれ独立しており、ある国で行っている事業展開は他の国で行っている事業展開とほとんど相互作用がなく、影響しあわないという形のグローバル化、これが座標の右下のマルチドメスティックとなります。各国ごとに国内事情に応じた「ドメスティック」な事業展開を、複数市場において「マルチ」に進めていく国際化戦略です。それに対して、現在、多くの企業が目指しているグローバル化のあり方は座標右上に位置し、グローバル統合とローカル適合をどう両立させるかということが問われるようになっています。

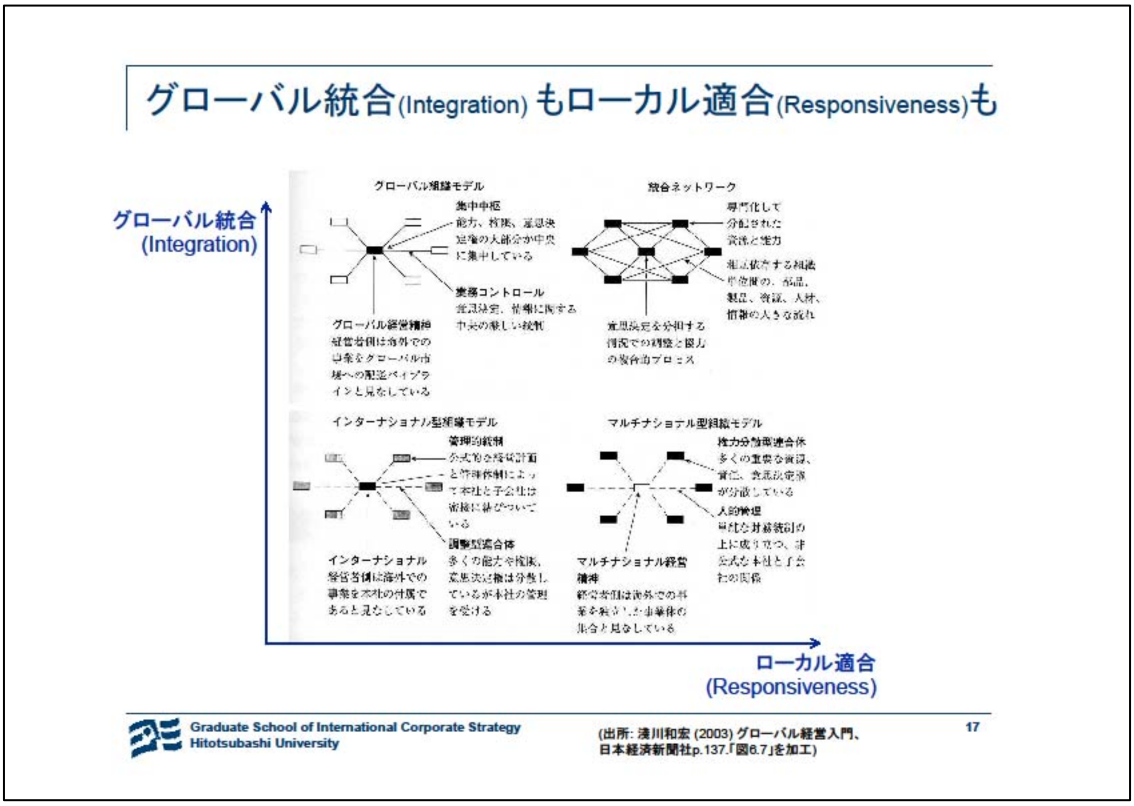
これを企業の組織形態で考えると、縦軸と横軸に同じくグローバル化とローカル適合をおき、左上のグローバル統合を追求すると、非常に強力な本社があり、本国活動・本国事業を中心に、経営上の意思決定やイノベーション、新しいテクノロジー、新しいサービスがすべて本国で生み出され、これを世界中に拡大していくというグローバル化の進め方になります。

それに対して右下のマルチドメスティックを追求していくと、それぞれの国の事業が独

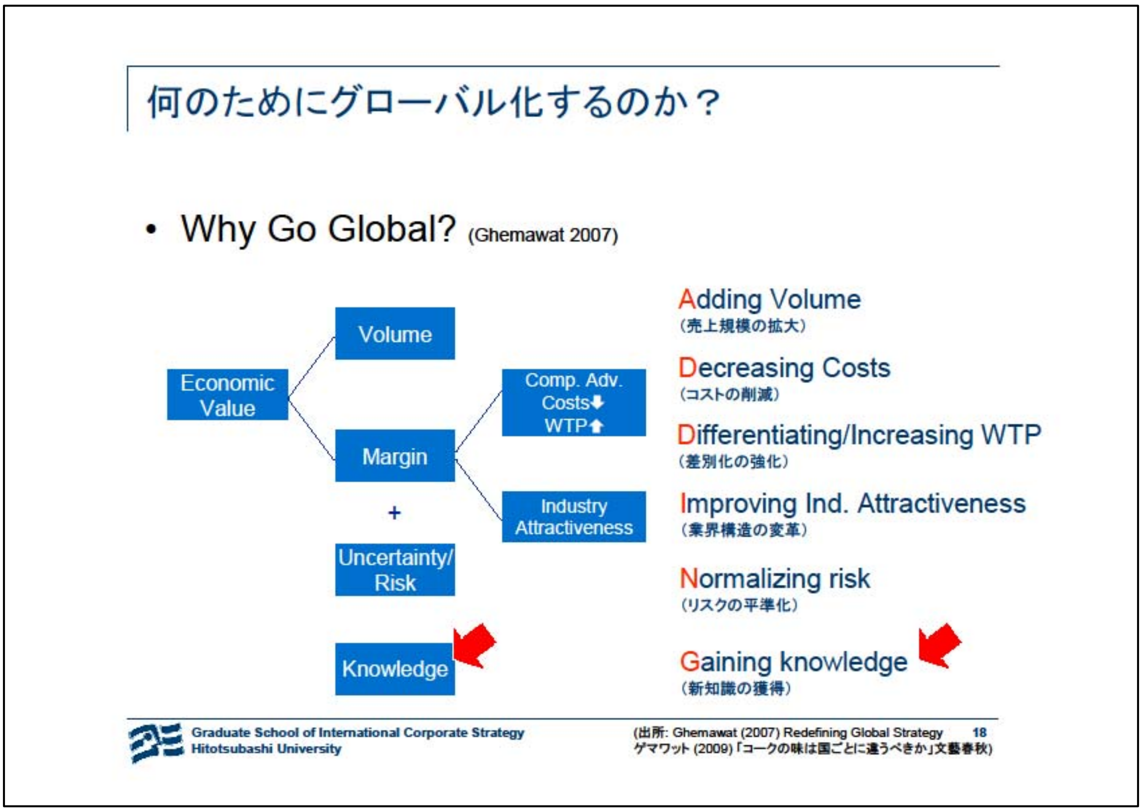
立し、各国内で様々な経営活動が完結し、他国の事業にほとんど影響を与えない。これがマルチドメスティックとなります。これに対して右上の「トランスナショナル」、「メタナショナル」では、それぞれの国で展開し、進出先の国での活動が生み出すノウハウ、新しい知識、新たなサービスを提供しあうという、それぞれの事業活動が相互作用を生み出す形態を意味しています。

グローバル化によって、進出先において本国市場のみで展開していた場合にはなかなか生まれないようなイノベーションが生まれ、新たなノウハウが蓄積することにより、次のグローバル経営、新たな市場に進出していく際にそれが有効に活用されるというようなあり方を目指していく。これが右上の「トランスナショナル」「メタナショナル」なグローバル化という考えになります。特にサービスのグローバル化を志向していくときには、恐らくこのようなモデルを目指すことが重要になってくるのではないかと思います。





このような話を続けていくと、そもそもグローバル化することの目的、何のためにグローバル化するのかという点に最終的には行き着きます。グローバル化の目的は、多岐に渡りますが、ここではハーバード大学ゲマワット（Ghemawat）教授の直近の著書で提唱されているモデルを紹介します。それぞれの目的の頭文字を取って「ADDING」として整理されています。



A（Adding Volume）は、売上を拡大する、市場を拡大するためにグローバル化する。D（Decreasing Costs）は、オペレーション上のコストを削減できる、そのためにグローバル化をする。二つ目の D(Differentiating）は、対競合に対しての差別化、独自性を増すためにグローバル化をする。I(Improving Ind. Attractiveness）は、業界構造を変えるためにグローバル化する。わかりやすく述べると、グローバル化をすることで、サプライヤーに対する交渉力や、バイヤー（買い手）に対する交渉力を強めることを狙うということになります。N(Normalizing risk）は、一国だけの事業展開と比較し、複数国で事業展開することによりリスクヘッジができる。リスクの平準化を行うためのグローバリゼーションです。最後の G(Gaining knowledge）は、本国だけでの事業展開と比較し、グローバル化することによって、より新たなノウハウや知識を獲得することができるということを意味しています。こうした視点からサービスのグローバル化をとらえると、従業員や顧客が入り込む価値共創のプロセス全体を、本国だけでなく進出先各国で再現することを目指すわけですから、各国市場におけるサービス展開を通じていかに新しい知識を獲得することができるかということが、恐らく重要なのではないかと思います。

今日のフォーラムは、日本発グローバリゼーション、特にサービスの分野でいろいろ考えていこうということなのですが、グローバリゼーションというのはいろいろな方向で実際には展開されていて、外国企業が日本に進出してくることも当然たくさんあるわけです。先ほどのグローバル化をすることの目的といったときに、Gaining knowledge、進出していった先で新しいイノベーションを生み出すためにグローバル化を行うということが、先ほどの縦軸、横軸で右上のグローバリゼーションということが、盛んに議論されるようになっています。

公文教育研究会、資生堂のお話に入る前に、簡単な事例をいくつかご紹介したいと思います。コカ･コーラでは、従来、すべての製品が本社のあるアメリカのアトランタで生み出され、世界中に伝播していくというグローバリゼーションでしたが、昨今は、新製品が生み出されるのは、多くの場合、日本になってきているとのことです。特にお茶やコーヒーなどの非炭酸飲料がそうであるといわれていますし、炭酸系飲料でも、最近ですと、お子さんのいらっしゃる方はご存じだと思いますが、振ってから飲む炭酸飲料。そういう新たな新製品、イノベーションを日本で起こし、それを世界中で販売する。

P&G の消臭剤の商品ファブリーズは、どこで開発されているか。臭いに非常に敏感な国民が多い日本で、いろいろな取り組み、いろいろな市場テストが行われ、P&G では、「北海道モデル」と呼び、北海道でテストを行い成功した製品を世界中へ展開していますが、このような製品開発のスタイルを日本で行っています。

またネスレのパッケージは、日本の包装技術を用い、栄養製品、飲料製品は、スイスではなく日本に開発拠点をおくことにしたとの新聞報道がつい最近ありました。各社のグローバリゼーションの中で日本市場にそのような役割を付与しているわけです。

サービスでは、メキシコ発の子どもの職業体験を提供するテーマパーク、キッザニアの事例を紹介します。キッザニアは世界各地に展開をしています。アジアでは、インドネシアやシンガポール、最近は中東にも進出しています。私の聞いた話では、彼らのグローバリゼーションに弾みを付けたのは、メキシコの次に進出した日本だと言われています。例えば、インドネシアや中東へのキッザニアの誘致を考えた企業は、まずメキシコの現場を

視察に行きましたが、これは自分たちの国にそのまま持ってくることは難しいのではないかと感じたようです。次にメキシコの帰りに日本に立ち寄り、東京のキッザニアを視察し、これなら自国で展開できるかもしれないと思いました。その理由は、メキシコから日本に進出していく過程で、オペレーション業務が非常に確立したことにありました。キッザニアは子どものテーマパークですから、大人は入れないはずなのですが、メキシコでは現場でのオペレーションがあいまいで、親が子どもと一緒に入っている現場があったりしたということです。オペレーションを日本で確立することによって、これならばジャカルタやドバイに展開できるかもしれないと考え、キッザニアのグローバリゼーションに弾みが付いたという話があります。

このように考えると、キッザニアのグローバリゼーションにおいて、日本への展開は市場を獲得して売上を拡大したということだけでなく、日本への進出により自らのオペレーションの精度を上げる、オペレーションを確立することが可能となり、そこで新たに獲得した知識を活用して、次の第 3、第 4 の進出に弾みをつけ、グローバリゼーションを誘発していくというモデルとなったと考えることができます。

今日のフォーラムは日本発での海外展開を考えていくことになりますが、進出する国、市場に、どういう役割を期待するのか、特に進出先で新たな知識やノウハウを生み出し、世界中で共有するような仕組みについて、先進的な企業ではどのような取り組みをしているのか。そのことにどれくらいこだわり、注力をしているのか。このような議論を皆様と一緒に共有していきながら、考えていくことができればと思います。この後、公文教育研究会、資生堂の 2 社から事例を報告して頂きますが、先に私の方からどういう問いかけをお二人にしたいかということを事前に申し上げておきたいと思います。

何のためのグローバリゼーションなのか、何をグローバル化されているのか、先ほどの「ADDING」で考えた場合に、何を目的にグローバリゼーションを目指しているのか、そして、グローバルに事業を展開しそれぞれの市場で生み出された知識やノウハウ、ベストプラクティスというものを共有して、うまくシェアできているか。この二つの視点について伺いたいのですが、まずは事象、どういう現象があるか、どういうことがうまくいっているのかということ、そして、なぜうまくいっているのかということです。それを管理している仕組みにまで、踏み込んで質問をすることができればと思います。

私からの問いかけには、それぞれのプレゼンテーションの中でお答え頂いても結構ですし、その後のパネルディスカッションの中でお答え頂いても結構です。

パネルディスカッションに向けて

Q1. 御社がグローバル化を目指す、その目的は何ですか？
(Why go global? A? D? D? I? N? G?)

Q2. グローバル化によって得た知見（ベストプラクティス等）をうまく共有・活用できている具体例は？ 課題は？

「KUMON の海外展開」

角田　秋生氏（公文教育研究会　代表取締役社長）

（角田氏）　公文教育研究会の角田です。よろしくお願いします。このような機会を頂き、ありがとうございます。

本日、ここに来る前、六本木で世界経済フォーラム（ダボス会議）の日本事務所開設の第 1 回目ミーティングに参加してまいりました。鳩山総理も参加され、これからの日本の考え方を述べられていました。キーワードとしてはグローバリゼーション、それからバランスという二つの言葉が何回も出ていました。それでは、ご報告をさせて頂きたいと思います。

公文式は現在、46 の国と地域に広がっております。これは、24 時間地球上のどこかで公文式を学習している人がいるということになります。

学習者数の推移では、海外比率が年々高まってきています。海外進出については、当然、その可能性とリスクの両方が存在しますから、どの企業でも同じでしょうが、まずは経営の意思というものが大事です。当社の場合には、そもそも、企業の理念、哲学、価値観そのものに、海外に進出していける要素があったといってよいかもしれません。

理念では、「個」ということを大事にしています。ですから、「個」という単位、人間を対象として見ますので、国や地域を越えることになり、そういった企業風土がまずありました。経営哲学も、「人こそすべて」ということが根幹にあります。

そして、海外に進出していくときの思いと非常に濃く重なりますが、「一人でも多くの子どもに公文式を」という自分たちの確信したものを広げていきたいという気持ち、そして「もっといいものはいつもある」。現状ではなくて、もっといいものがあるのだという、この二つの価値観が、チャレンジ精神を生み出す上では非常に大きく海外進出を支えてきたと思います。

私どもは、現在創立 51 周年目になりますが、初めて海外進出したのは、今から約 30 年前、創立 20 周年の年です。そのときはまだ公文も「こうぶん」と言われているような時期でしたが、アメリカ、台湾、ブラジルと海外進出を始めました。私どもとすれば、企業風土として海外へ進出しチャレンジしていったと言えるでしょう。

公文式は、そもそも高校教師だった父親が自分の子どものためにつくったメソッドなのです。

学習法開発にあたって、「お父さんが子どものために考えたこと」なのですが、3 つのポイントを挙げております。このうち、個人別、自学自習、この二つがメソッドの中心軸です。個人別に合わせるという点は、言い換えると海外のどこへ持っていっても、誰でも受け入れられるということになります。知識を教えるのではなく、根源的に自ら学ぶ力を付けるという自学自習は、その国々によって合わせやすい。このようなポイントが 46 の国と地域の皆様に、公文式が受け入れられた要因であったと思います。

各国へ進出してよく分かったことですが、子どもを持つ親の気持ちは、世界中同じなのだなと感じています。日本で展開しているように代数計算を中心にやっていくという学習方法を通して、毎日こつこつとやることによって培われる自分から学ぶ力や、新しいことに挑戦するということ、ちょっとやそっとのことではへこたれずにやり抜くということ。こういうことを基本的に世界のどこでも親は求めている時代なのだということを、海外に

進出して改めて認識しました。

どこに KUMON の海外展開の難しさがあるのかは重要なポイントだと思います。当然のことですが、私たちの扱っている「教育」は、国づくりの根幹をなすものであり、やはり文化的な背景は絶対に考えなければいけません。私たちが日本でどれだけいいものであるということを確信していても、私たちだけの希望のみで各国に進出できるということはありません。言語、文化、風習の違い、法制度、教育制度の違い、そして就労意識が違います。これは非常に大きな制約であり苦労を伴うことです。しかし、後ほど説明致しますが、逆に考えれば、こうした制約こそが私たち自身が海外進出していくという意味につながったのではないかと思うこともあります。

さらに、教材システムや学習方法の基本は当然整えられているのですが、個人別で一人ひとりという考え方で進めていくので、一人ひとりの子というのは100人いれば100通り、1000 人いれば 1000 通り、それぞれ違います。そこに合わせていく学習方法であるため、常に価値が学習者と教室指導者の間で日々作られていくという商品なのです。価値あるサービスが学習者と教室指導者の二人の間でつくられていく、そして、それはいつも同じ二人の組み合わせということではなく、日々変わっていく。そういうところで安定した価値を長期間提供し続けるというのは簡単なことではないと思っていますが、ここが当社の商品の特徴でもあります。

ここに難しさもありますが、世界中で公文式を展開していて、日本だけでは気づくことのない、異なる文化背景にあるさまざまな学習者と教室指導者の組み合わせにより、驚くような切り口、新しい発見があります。それが新しい指導法につながっていることがあります。それを形式化、マニュアル化し、「目安」としますが、そのとおりにやっても結局うまくいかないことが当然のようにあります。教室指導者は目の前の子どもに合わせて指導していきますので、結局、1000 人いれば 1000 通りのやり方になり、うまくいかない部分を改善していくという仕組みを持っています。現在までの海外展開を通じての難しさでもあり、このようなプロセスで私たちはサービスを常に磨き続けているということにつながっています。

当社の事業展開の方法ですが、FC を基本形態として、教室指導者側が事業主ということになります。私たちは講師を養成して派遣するという形ではなく、それぞれの国の現地に合わせて事業を展開していくため、それぞれの国でやっている教室指導者は、全員現地の方となります。価値観、文化、言語、風習などが異なる現地の方に教室指導者になっていただく。基本的なメソッドの目安は提供し、その地域に合わせた教育を練り上げていくというやり方を採っておりますので、ここが一つの苦労でもあり、マニュアルを超えてどんどんと進化できる可能性を含んでいるということだと思っています。

文化、風習の違いについていくつか例を紹介したいと思います。

例えば、絨毯の上に座って勉強するのが普通の国もあります。椅子に座って学習するということが、最初はなかなか理解してもらえない。日本では当たり前と思っていましたが、一人で座って勉強するまでには結構時間がかかりました。なぜ座って勉強したほうがよいのかを親に説明し続けることが必要でした。

良い成績を上げている子どもを表彰する方法も違います。日本では、学習した子ども本人に賞を与える。これはどこでも共通だろうと思うかもしれません。しかし中には、学習

者ではなくて保護者を表彰する国もあります。子どもが頑張ったことは保護者が頑張ったことだと考えるのです。

また、ベトナムでは 1000 人を超える学習者がいるのですが、ホーチミン市に教室が一つしかなく、子どもが教室に通うことがなかなか難しい。教室が 3 時から 7 時まで開いているのですが、親御さんがバイクで連れてきたり、車で子どもを教室まで送り迎えしています。

子どもがおおよそ 1 時間ぐらい学習をしている時間に、送迎をする親御さんは、子どもの学習が終わるまで待っています。子どもを待つ間に、公文式について、あるいは子どもについて情報交換することで、子どもに対する理解を深め、学習がうまく進むようになります。こういう現地特有の状況などは、実際にベトナムの現場で遭遇しないと分からないですよね。日本にベトナムのケースをこのまま持ってくるわけにはいきませんが、やはり親御さんとのコミュニケーションを密にしておくというのは大事だということが分かります。同じようにできないのであれば、日本ではどうすればいいかと考え、前進していくことになります。

いくつか現地の文化や風習､社会背景などの違いが分かりやすい事例を紹介しましたが、KUMON が目指すものとしては、やはり地域に根ざした展開ということになります。冒頭にもお話しましたが､「教育は国づくりの根幹」であることから、地域に根ざした展開という考え方をベースにおくということが永遠のテーマとなります。

日本でやっていたことをそのまま持っていって「やってください」ではできません。やはり地域に根差したものにしなければいけない。しかし、公文式のコアの部分を外すわけにはいかない。このバランスが必要となります。先ほど申し上げたマニュアル､「目安」を全体でとらえつつ、ローカルに適合するよう変形させ、またその変形を集めて一つの標準にする。そして、またそれを創造的に壊していく。このようなプロセスで進化していくようにしています｡このプロセスを進めていく上では､価値観を合わせることが最重要です。一人ひとりの教室指導者、また社員の価値観が合っていなければ、とてもできないことです。

価値観を合わせる学び合いのためには、非常に多くの時間をかけています。KUMON のグループ内会議は、海外スタッフ、海外法人の教材開発や広報等、さまざまなセクションの担当者による国際会議として開催しています。出席者は各国の、地域ごとの代表者で構成され､年間を通して､教材開発者が集まる会議､広報担当者が集まる会議というように、グループ内国際会議を頻繁に繰り返し開催しています。

グループの社員だけでなく各国各地域の教室指導者が日本あるいは海外で集まり、相互に学習をしあう「KUMON GLOBAL FORUM」を開催しています。公文式は、教科書に合わせてということではなく、算数・数学教材であれば世界中で同じ教材、同じシステムを展開しています。参加する教室指導者同士は言葉がよく分からなくても、教材レベルを言えば中身が分かり、指導の様子が分かります。この中で知恵を集めて発案していくことになります。

Completers Club という、教材を最後までやり遂げた世界中の子どもたちの集まりも開催しています。今年は新型インフルエンザが流行していることもあり、何回かの計画が実施できず、子どもたちが集まれないということもありました。これを機会に、今後は学び

の場を e-learning をうまく使いながらできないかという研究を開始しました。必要に迫られて考えていく部分もありますが、現在、このような「場」の質をいかに高めて、価値観を共有していくか、ここに大きなエネルギーを注いでいます。

2008 年に創立 50 周年の記念式典を東京ドームで開催した際は、世界中から教室指導者が集まりました。このような形で、多くの人が自分たちの仲間だということを確認する。様々なセクション別に、機能別に、または国別に場を持つということを繰り返し行っています。

先ほど申し上げたとおり、365 日、24 時間、どこかで公文式の学習が行われています。この学習事例を集めていかに活用していくか、またそれをベースにしてさらに新しいものを作り上げていく。藤川先生がおっしゃったように、私たちのサービスは、既に完成したものをいつも提供できるという性格ではないので、そのプレッシャーはあるのですが、日々進化していくと考えることもできます。そのためには、当たり前の話ですが、いかに価値観を合わせるか、価値観を合わせようという風土を育てるか、その仕組みをいかに構築するかに尽きるのではないかと思います。本日ご紹介しました価値観共有のための社員研修、社員の集まる場については、投資を惜しまないでやっていきたいと思っています。

「資生堂の中国における事業展開」

宮川　勝氏（株式会社資生堂　執行役員　中国事業部長）

（宮川氏）　資生堂の宮川です。よろしくお願いします。今日は資生堂の事業についてのお話をさせていただく機会を頂き大変光栄です。私は今年の 4 月から日本で勤務をしておりますが、その前の 6 年間は中国の上海に駐在し、現地で事業の陣頭指揮を執っていました。私が 6 年間やってきたことのほんのさわりとなりますが、お話をさせて頂きます。

資生堂は、1957 年から海外進出を始め、最初は台湾、その後、アメリカ、ヨーロッパへと順次展開を進め、1981 年から中国で事業を展開しています。

現在は 68 の国･地域で事業展開しています。私たちの海外市場進出の理念は全社で共通した認識を持っています。一つは、自社のオリジナリティを大切にする。資生堂らしさというものを常に忘れない。二つ目は、現地のリソースを最大限に生かす。これは当たり前のことなのですが、やはり効率の良い経営、あるいは収益性を考えるということにあります。三つ目が重要なポイントとなります。企業が海外進出すると、どうしてもビジネスライクというか、売上や利益を優先してしまいがちとなりますが、やはり各国で良き企業、良き企業市民として現地に根付く、現地から信頼されるような企業になることが重要だと考えております。

われわれが各国で事業展開をしていく上で､マーケティングのポリシーが三つあります。三つの高いマーケットということで、社内では 3 高マーケティングという言い方をしています。“HIGH QUALITY”、“HIGH IMAGE”、“HIGH SERVICE”、この三つの要素を常に意識しながら、マーケティングを展開しております。

“HIGH QUALITY”とは、主に商品のことを指します。品質の良い商品、あるいは安全性の高い商品を常にどこの国でも提供していきたい。

“HIGH IMAGE”はブランドイメージとご理解頂きたいと思います。例えば宣伝表現などにより高いブランドイメージを確立するなど、

“HIGH SERVICE”はかなり資生堂らしさが現れた概念となります。私たちは、お客さまと最終的にわれわれが出会うお店、店頭での活動を大切にしていきたい。ここでお客さまの満足度を高めることによって、リピーターになって頂き、売上が増加するということです｡お客さまに高い満足度を感じていただくために､店頭活動で最高のサービスを提供し、お客さまに満足していただく。先ほど藤川先生のお話にも「おもてなし」という言葉があったと思いますが、世界で展開している店頭の活動のキーワードを「おもてなしの心」、お客さまをもてなす、お客さまに喜んでいただけるような活動をどうすればいいか、“HIGH SERVICE”は、かなり資生堂のオリジナリティが、強い部分です。

さらに、私たちが海外に進出するときに、その国に出る大義というものが重要だと考えています。資生堂という社名を中国の「易経」という学問から頂いている関係で、中国に対してはほかの国よりもかなり思い入れが強いということがあります。中国では、この三つのマーケティングの要素と合わせ、社名を頂いた中国という国の女性に、化粧品という商材を通じて美しさを提供していきたい、美しくなって頂きたいという思いが強くありました。そして、弊社の化粧品を扱う取引先様が繁盛することにより、中国の地域社会が活性化すれば良いと考え、加えて化粧品文化の創造に貢献できればという思い、こうした大義を持って中国に参入しています。

資生堂の中国事業は、いろいろな形で取り上げられる機会も多く、大変うれしく思っておりますが、実は売上が急激に増加したのは、2003 年、2004 年以降です。ポイントは二つです。一つは 2003 年に資生堂中国投資有限公司を設立したことです。この会社はホールディングカンパニーであり、それまで個々に活動していた現地法人を束ねるホールディングカンパニーを据え、いろいろな面で相互に機能を高めあうことができました。二つ目は、2004 年から化粧品専門店事業を本格スタートしたことです。この事業が大変な成長のエンジンになり、中国での売上が急増しました。

化粧品専門店事業を 2004 年に始めるまでは、中国では約 20 年間にわたってデパートプレステージ事業だけを展開してきました。この事業は、高級デパートで限られた富裕層に対して高級品を販売するというビジネスモデルです。デパートですから、販売カウンターからビューティコンサルタントと呼ぶ販売員まで、すべてをメーカーである私どもが用意し、提供してきました。

その後、中国の経済発展とともに雇用制度も整備され、給料の上昇とともに可処分所得が増え、化粧品を買っていただける女性も非常に多くなってきました。このような状況になると、富裕層向けのビジネスだけでは心もとない、今後の成長への危機感から、2 本目の柱をつくらなければならないと常々考えていました。そこで開始した化粧品専門店事業は、従来のデパートプレステージ事業とは全く異なるビジネスモデルです。例えば、地区で言えば、デパートは沿海部の大都市圏が中心でしたが、化粧品専門店ビジネスは内陸部の地方都市や農村部にまで拡大しています。価格帯も、デパートプレステージ事業の高価格帯に対して、化粧品専門店事業は中価格帯が中心です。このように事業の差別化をして、二つの柱を確立することができたという状況です。

2004 年から始めた化粧品専門店事業では、29 の省と地域でボランタリーチェーンシステムを構築することにより、現在、約 3,600 の小売店をつくることができました。北はハルピンという有名な都市がある黒竜江省から、西は新彊ウイグル自治区、南は雲南省やチベット自治区など、中国全土に化粧品専門店を設置しています。私は 6 年間ずっとこういったお店をづくりに携わってきましたが、すべての地区に 4、5 回ずつは出張しています。多いときは年間 150 回ぐらい飛行機に乗り各地をまわってきました。

化粧品専門店は資生堂が認めた正規店です。正規の化粧品取扱店であることを証明する認証看板を、1 号店から 3,605 店まですべて掲げ、正規店の証しとしています。残念ながら中国ではまだまだ偽物が流通することも多く、これにより店の信用・信頼を保証しています。

3,600店にすべて同じカウンターを入れていますが、このカウンターをベストロケーションに入れていただくことを契約の条件にしています。従って、資生堂と契約した取引様は、一番いい場所にこのコーナーがどんとある。店は大体平均 10 坪ぐらいの広さで、このカウンターで店全体のスペースの 3～4 割ぐらいを占めてしまうということになります。

グローバル化、ローカル化という話に関係しますが、化粧品専門店専用のブランドをつくりました。グローバル化とは真っ向に逆行するローカル化の最たるものですが、化粧品専門店できちんとお客さまの心をつかみたい。そのためには化粧品専門店に来ていただけるお客さまのためだけのブランドをつくることが、事業の成功の近道だと判断し、中国だけの化粧品専門店の専用ブランドを思い切ってつくりました。

化粧品専門店では、ビューティコンサルタントではなくて、お店の奥さまなり、従業員さまが販売しています。ここがローコストオペレーションの一つの大きな力にもなっています。化粧品店のファサードから看板･ポスターに至るまでのイメージを統一させ、すべてわれわれ全員の手作りで進めていきました。

具体的な化粧品専門店事業の運営のポイントを説明させて頂きます。デパートビジネスはすべて資生堂直販、自社の販売部隊で直販していますが、化粧品専門店事業は、29 地区に展開し、各地区の運営については代理店を活用しています。しかし代理店には物流面など限定的な機能で協力を頂いています。固定配送なので、1 店 1 店にメーカーが配送を行うと大変なコストになります。また距離の遠い所もあり、物流は代理店に担当して頂いています。小売店からの代金回収とオフィスの提供についても代理店にお願いしています。われわれが 1 地区 1 地区にオフィスを設け、社員を各地区において展開していては、膨大なコストとなるので、オフィスの提供と代金回収にかかる機能も代理店に担当して頂くことにしています。

ただし、冒頭申し上げました “HIGH QUALITY”、あるいは“HIGH IMAGE”、“HIGH SERVICE”に関係するマーケティングについては、すべて資生堂が直接担当しています。ここで資生堂らしくあることを徹底しています。具体的には、店舗、売り場、カウンター、品ぞろえ、店頭の応対について、そして顧客管理まで、1 店、1 店、われわれが独自に仕組みを構築してきたものです。

この話をすると、特に日系企業の方が驚かれることがあります。通常、日系企業が中国に進出した場合、各地区での優良な代理店を見つけると、もうそこでこの事業は成功だと皆様は満足されてしまうことが多いのですが、私はその先が大事ではないかと思っています。代理店は様々なブランドを扱っていますし、競合他社の影響力が大きな場合もあります。だからこそ、実際にお客さまと出会うところまでメーカーが直接指導すべきであり、これこそが現在の資生堂の中国での優勢に結び付いていると考えています。

“HIGH SERVICE”の観点から話しますと、「おもてなしの心」による店頭応対、これは徹底的にやっています。店頭でお客さまに応対しているのは、お店の奥さまなり従業員さまで、資生堂専属のビューティコンサルタントではありません。従って、資生堂が考えていることを徹底して店頭で実践していただかなければいけない。そのために、まず巡回インストラクターを設け、各店、全 3600 店を週 1、2 回巡回し、OJT で教育を展開しています。

また、年 4 回、日本から大量に優秀なビューティコンサルタントを送り込みました。チベットや黒竜江省などを含め、すべての地域、お店にビューティコンサルタントを派遣し、「これぞ“おもてなしの心”」という店頭応対の模範を見せ、お店の奥さまや従業員さまの教育、育成の一翼を担ってもらっています。そして、各地区で 2 カ月に 1 回の集合教育の実施、上海の研修センターでの集合教育も徹底して実施しています。

データ管理は 3600 店全店に POS レジスタを入れ、売上管理から在庫管理、顧客管理まで、すべてのデータを上海の本部で把握しています。おかしいデータや驚くようなデータが出てきたら、それをすぐ分析しアクションに結び付けています。

専門店事業を 2004 年から始め、成功して今の資生堂の中国があると考えていますが、どこが良かったのか。一つは、他メーカーに先駆けて専門店分野に進出したことです。専

門店分野というのは、どちらかというとどこのメーカーも目を付けなかった市場ですが、そこに資生堂がいち早く目を付けて、かなり独占的にビジネスを展開している状態です。

二つ目は、資生堂のブランドイメージが非常に高いこと。これは中国に進出し約 20 年、高級品あるいは富裕層向けのデパートチャネルという限定した形のマーケットで事業を展開してきたため、非常に高いブランドイメージをつくることができました。また、大都市や沿海部を中心に展開したことで、内陸部や地方都市の方から見ると憧れのブランドとなりました。なかなか手に入らない、買えるようになってからも近くにお店がない。そういう状態から近くに化粧品専門店をつくることにより、お客さまを取り込むことができました。

三つ目は、このビジネスモデル自体が、資生堂の 1923 年からの日本で成功したビジネスモデルであり、大変得意なことであったことから、アドバンテージが取れたということだと思います。

製造インフラですが、現地生産品もあり、北京と上海の 2 箇所に工場を設け、生産しています。2001 年には、R&D のため研究所を設立し、中国向けの商品、あるいは中国女性の研究をしています。これも多分ローカル適合の一つと言えるでしょう。

最後に、良き企業市民として根付かなければ、成功は難しいということから、私は現地駐在員や現地社員に、「中国で愛される企業、信頼される企業、尊敬される企業にならなければならない。ビジネスだけを考え、化粧品が売れて企業が儲かったというだけでは資生堂は長続きしないよ」と繰り返し語りました。

そのために何を重視したか。一つは資生堂はこんなに良い会社だよと、こんなに中国とゆかりがあるんだよということを、きちんとメッセージとして届けようと考えながら企業 PR をしました。また、CSR 活動では、「資生堂はこんな社会貢献活動を展開している」というメッセージを積極的に発信しています。中国で信頼される企業になりたいと想いながら、活動を展開しています。

意見交換・質疑応答

（藤川氏）　どうもありがとうございました。私が最後に投げかけた質問、それぞれのお話の中で整理をして、オープンにお答えいただけたかと思っております。

一点だけ、それぞれにお伺いしたいのですが、公文の場合も、資生堂の場合も、グローバリゼーションに幾つかのフェーズがあったのではないかと思います。今の資生堂の宮川さんのお話ですと、初期のころにはデパートプレステージ事業で、化粧品専門店事業はなかったという、中国での事業形態の在り方についてのお話がありました。

公文の角田さんのお話では、50周年を迎えた昨年と初期のころのグローバリゼーションとの違い、70年、80年代では、例えばアメリカの教室で学んでいる子どもさんは日本人駐在員の家庭の子どもさんが多かった、あるいはアジア系の子どもさんたちだった、そして、現在では、世界各地の現地の子どもたちが大半を占めている。初期のころのグローバリゼーションと、今展開しているグローバリゼーションでは、質的に異なるのではないかと思うのです。

そこで、角田さんへの質問ですが、初期のころ、70年代、80年代当初に進められたグローバリゼーションと、先ほどお話を頂いたグローバリゼーションとは、例えば何がグローバリゼーションなのかといった観点からすると、根本的に変わった部分というのはあったのでしょうか。

そして、宮川さんへの質問は、特にフェーズが変わって専門店事業に取り組まれた後、中国で取り組まれたことが日本の中でも起こり得なかった新しいノウハウや、新たなイノベーションを生み出して、それが日本に跳ね返ってきた、あるいはほかの地域に展開するときに、中国での経験が役立っている、そういう例があれば教えて頂きたいというのが、宮川さんへの質問です。角田さんからお願いします。

（角田氏）　初期の段階では、私たち自身にも日本人以外には通用しないのではないかと感じていたような部分はありました。日本発の学習方法であり、まだ現地駐在員のお子さんを対象にということで展開していました。そこに現地の方が入ってきて、それぞれの国、例えばアメリカ、台湾、ブラジル、それぞれで支持されていく。初期の段階では、各国で通用する共通のものとしてとらえることはできなかったと思います。いくらブラジルで良くても、それはブラジルでやっているからで、事情が違うからという思いがありました。

しかし、そうではなくて、支持のされ方などいろいろと共通項があるなというのが見えてきました。先ほどお話したとおり、自学自習や個人別ということが意外とすんなり受け入れられ現地化していく共通項になるということが分かり、全体で学んだらどうだろうというステップに踏み出しました。それまではあまり海外を意識しなかったのですが、ブランド戦略の構築等に取りくみ、今はロゴマークを世界中で揃えて使っています。共通項に気付くまでは、やはりそれぞれ国が違えば、日本人にはよく分からないよねというような感覚を持っていたと思います。

今に至るまでの過程で、やはり公文は個人別であり、一人ひとりの子どもを大事にし、子どもに合わせながら見ていくということをやり続けていたら、こんなことや、あんなこともできるのではないか、それはアメリカだけのことかというと違うよね、共通だよねということを理解できるまでのステップを、結果として私たちが教えられていたという流れ

だと思います。

（藤川氏）　皆様が取り組んでいらっしゃるサービスや事業で、日本人だから分かってもらえるんだとか、日本人だから対価を払ってもらえているという部分を、どのように外に展開し、共通性を見いだすかという話が、恐らくグローバリゼーションを考えていく上で重要なのかなということでしょうか。それでは、宮川さん、お願い致します。

（宮川氏）　中国に展開した化粧品専門店ビジネスは、日本がかなり老舗で、伝統を積んできました。現時点では、まだ日本でやってきたことをきちんとそのまま中国で実践することを重視しています。ただし、日本でうまくいったことは当然取り入れて、失敗したことは取り入れない。これがノウハウだと思っています。

そういう意味で、日本で 80 年以上前からやってきたことを中国で今まさに展開しているということで、中国が日本の手本になるのはなかなか難しいのですが、ただ一つ言えるのは、初心に返ることに対してプラスになっています。例えば日本からチェーンストアや化粧品専門店の方が中国の化粧品専門店を訪問しリサーチをすると、自分たちが忘れていた初期のことをあらためて思い出し初心に返れるようなところがあります。中国の化粧品専門店の方が進んでいるということはないので、精神論的な話になってしまいますが、そういう意味でプラスになっています。

ただし、今後、資生堂が様々な国に進出していくときに、中国でのビジネスモデルがかなり使えそうだと期待しています。そのビジネスモデルは日本のモデルをベースにしているのですが、中国なりにローカライズし、中国でのモデルは、多分、次の国、例えばインドなど多くの候補があると思いますが、新たな国に進出する際にすごく役に立つのではないかと考えています。

（藤川氏）　先ほど角田さんから、公文式自体が、お子さんの学習が終わるまで待ちながら親御さん同志が情報を交換する場となっており、コミュニケーションをとることの重要性を再認識したという話がありました。グローバル化で、皆様が提供されているサービスの本質について初心に戻ることができるという点では、角田さんはどう考えていますか。

（角田氏）　まさにそうです。日本では 50 年の歴史を持っていますが、ブラジルや台湾では 30 年の歴史となります。当然、50 年の日本でも 30 年の時代があったわけです。やはり教室は地域において多少の差はありますが、いろいろ出てくる課題というのは、結構同じようなサイクルを踏むことがあります。50 年歩いてきた日本で同じように直面し、解決してきた課題がたくさんあり、次の新しいフェーズに入ったときに同様にぶつかる課題もあります。そのときには、日本で解決した方法が使えたりということがあります。段階を経て海外に進出しているので、これから先も同じ経験が活きる可能性があります。また、日本で公文式とは何たるかを説明し理解して頂かなければいけないというようになったときには、親御さんとのコミュニケーションが取れていないということがある。これに気付かずに別のことに力が入ってしまうこともありえます。それを海外の新しい国に行ったときには、方針をしっかり伝えることが大切なんだと分かったときに、初心に帰れではない

のですが、日本であのときのことを思い出して、ということがあります。

（藤川氏）　ありがとうございます。会場の皆様からのご質問を受けたいと思いますが、いかがでしょうか。

（Q1）　ロイヤルパークホテルの南と申します。大変素晴らしいパネルディスカッションをありがとうございました。資生堂の宮川さんに質問をさせて頂きます。中国の専門店向けの中国独自商品の開発については非常に理解しやすかったのですが、専門店へ日本から専門人員を派遣し、徹底した教育を実施したというのは、中国の事情にある程度は合わせたのですか、それとも頑なまでに資生堂のスタイルで、日本で行っているものをそのまま中国に持ち込んで、中国の方々を教育されたのでしょうか。

（宮川氏）　それはグローバルですべて同じです。やはりアメリカでもヨーロッパでも日本でも行っている「おもてなしの心」というキーワードをベースにした店頭活動を中国でも根付かせようとしました。それが資生堂のオリジナリティだとわれわれも確信していましたから、日本とあるいはヨーロッパ、アメリカと同じレベルで行っています。

（藤川氏）　「おもてなし」とは何かということの教え方は、グローバルに共通の教え方があるのですか。

（宮川氏）　やはりお辞儀からですね。お客さまが来たら、まずどういう感じで挨拶をするか。そして、もちろんお客さまの肌を見極め、お客さまの肌に合った商品を買って頂き、また、売りっぱなしではなく正しい使い方をお伝えする、この三つです。気持ちを込め、肌を見極め、肌に合った正しい使い方をお伝えする、この三つを徹底することによって、お客さまはリピーターとして必ずや帰ってきてくれるということに対して確信がありましたので、それを徹底してやりました。

（藤川氏）　ほかにいかがでしょうか。

（Q2）　ユニクロの久保田と申します。公文の発表の中に、価値観を合わせることが重要だという話がありましたが、まさしく今われわれが一番苦労しているところです。資料の中で、「価値の共創」、共に創るというスライドが入っておりますが、具体的にどういうことをやられているのかということをご説明頂きたいと思います。

（角田氏）　うまくできているかどうかは別として、一生懸命に取り組んでいるということは言えます。アメリカやヨーロッパを例にとりますと、ある指導状態への対応をマニュアル化する。「マニュアルにすれば、子どもが来たらこう対応すればいい」となりますが、やはり「子どもの状態はそのとき、そのときで変わっていくので、マニュアルは基準になるがすべてではない」ということになります。こういうことを伝えるのはすごく大変なのです。もちろん言語の微妙なニュアンスや感覚など、それは今でも本当に試行錯誤の連続

です。例えばマニュアル化では表現できない部分をどう伝えていくかと言ったときに、ある意味漠然とした言い方になりますが、アジアでは「そういう状態を子どもから学ぶんだよ。学習している子どもを見て、すらすらやっているときと、考え込みながらやっているときは、適切なことができているか、できていないかの一つの判断になりますよね」といった風に言えば、理解してもらえることがありますが、アメリカで同じように「子どもから学ぶんだよ」と言うと、「子どもから学ぶって、何ですか」と質問がきます。そこで「子どもが学習している様子を見ても、今子どもは、考え込んでいるんではなくて、意欲を持って学習している状態かもしれない。もしやっていないとしたら、教材が適切なのかどうか、そういうことから見ていこう」というふうになることもあります。マニュアルを見つつも、その子の状態はどうか、教材が適切かといったように、多様な見方をしながら頭を柔らかくすることが必要だと考えています。

そういう意味では、「こうやろう」と決めていくことではないのです。そういう試行錯誤の連続となります。価値観を合わせる学びあいも終わりがないと思います。「もっといいものは、いつもある」という終わりのない戦いになると思っています。世界中で起きている様々な事例を持ちより、「こう言ったら分かるかな、ああ言ったら分かるかな」と、ある意味、根気強い勝負に挑むことです。人づくりにおいては腹を立ててはいけないということと通じるものがあります。価値を合わせれば絶対にできるというものではなく、同じことを言ってもとらえ方が違うということがあるので、分かりやすそうな事例、例えば南米においては西欧系、同じような気質を持っている国の事例などを繰り返し持ち寄りながら進めていくということになります。

（藤川氏）　ほかによろしいですか。

（Q3）　株式会社インフィニテックの呉本と申します。資生堂の宮川さんに二つ質問をさせて頂きます。私たちはIT関係の会社ですが、これから中国への進出を考えております。最近の出張では、私どももよく資生堂さんの化粧品をお土産にしていて、大変中国で人気があるということがよく分かります。資生堂さんが非常に順調に伸びているということですが、宮川さんの中国での6年間、個人として、あるいは会社として、一番苦労したことは何でしょうか。

（宮川氏）　肉体的な苦労もありましたが、おかげさまで成果が出ましたので、それは苦労とは思っていません。会社としては、何回かピンチはありました。例えば2003年にSARSが大流行し、その当時の北京は、街を誰も歩いていないゴーストタウンのような様相で、これではとてもではないけれども化粧品は売れないと観念したこともありました。また反日運動などの問題もありましたが、資生堂としてここまで来られたのも、本当に化粧品専門店事業をしっかりやった結果と考えています。中国の皆様にそのことが受け入れられて、大変うれしく思っています。

（藤川氏）　もうひと方、最後のご質問です。

（Q4）　質問ではないのですが、私自身、サービス産業生産協議会の出されているテーマには大きな感動を受けました。われわれ日本企業が世界のグローバリゼーションに対してものづくりで海外に進出し、中国では早くからものづくり、生産拠点として進出していきました。生産だけでなく研究開発、販売、ロジスティック、サービス、CS を含め日本には多くの事例とノウハウがあると思います。これからのフォーラムで生産性本部が今日のフォーラムと同じようにさらに突っ込んだ事例を紹介していくと思うのですが、藤川先生とその優秀な生徒たちにも ADDING という視点から、なぜサービス業がグローバル化が遅れてしまったのかというレポートを作成してほしいと思うのです。私も長らく海外事業に携わってきましたました。グローバル企業のローカルマネジメント、ローカルマーケティングなどの事例は多くあるのですが、なぜサービス業が遅れてしまったのかという部分をぜひ教えて頂ければと思います。

（藤川氏）　リクエストをありがとうございます。まさに今頂いた意見は、私どもが取り組んでいるところです。ただ、今回のフォーラムのねらいは、私のような学識者が書いた、どこかで分析したものを皆様に一方的にお伝えするという場ではなくて、先ほどユニクロの久保田さんがご質問をされていましたが、皆様と一緒に「共創(Co-Creation)」をしていきたいと考えております。今日のフォーラムの場もそうですが、ぜひ皆様の企業が自らを分析対象として手を挙げて意見や経験を披露して頂き、様々な知見を共有できればと思っています。今頂いた意見は期待として受け止めて、ぜひそれに対して私なりに答えていこうと思っています。

本日は、公文教育研究会の角田さんと、資生堂の宮川さんからお話を頂き、二つほど共通点があったと思っております。

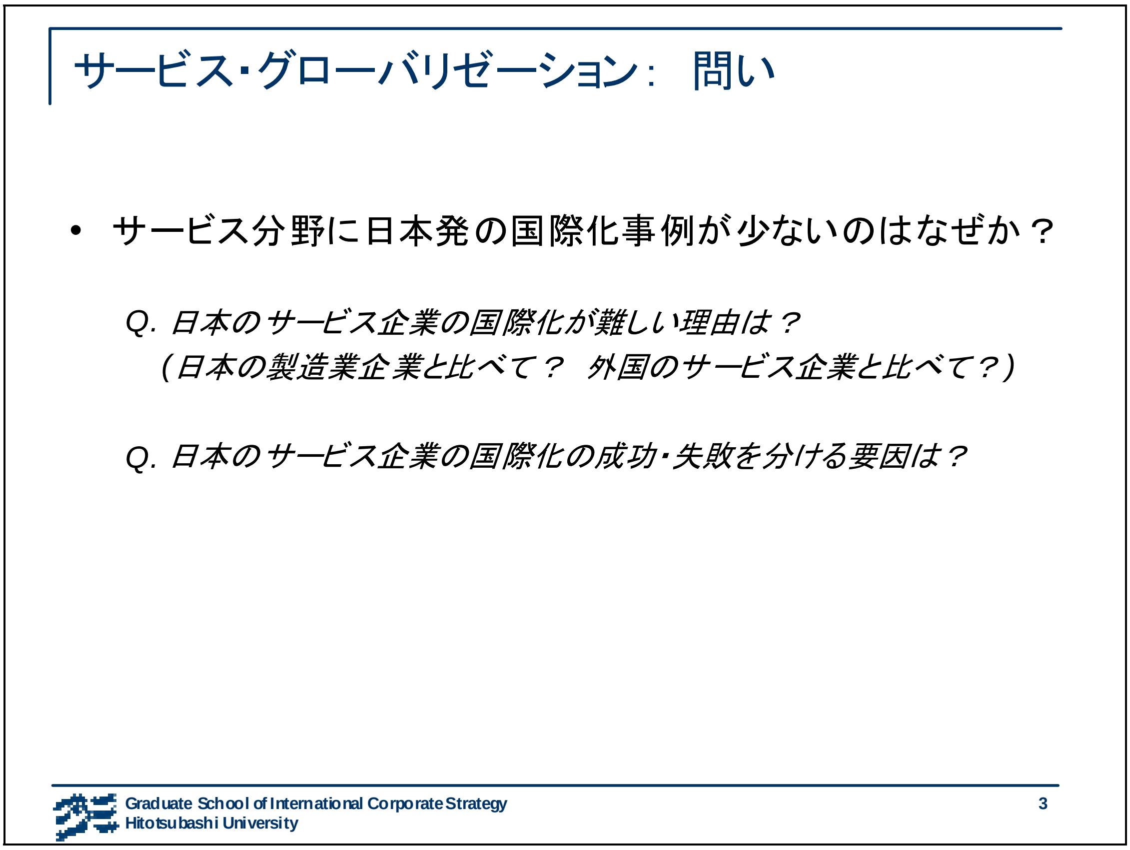
両社とも日本発のそれぞれの企業の独自性、オリジナリティをお持ちです。資生堂の場合はそれが「おもてなしの心」ということでしょうし、公文さんの場合は「自ら学んでいく力」、「チャレンジ精神」と説明されていましたが、その独自性を展開していくときに、当初は日本人、日本で通用すると思っていたものが、実は展開していく過程で世界に共通した課題、共通した支援サービスなどが生み出されてくる、そういうプロセスがグローバリゼーションの本質なのではないかとお伺いしました。

皆様がグローバル化を進めていく中で、サービスを提供する仕組み自体がどんどんと進化していくグローバリゼーション・モデルを皆様と一緒に考えていく、あるいは議論していく、共有していくということが今後のフォーラム活動を通しながらできればいいと考えています。

（２）『グローバルレベルのオープンイノベーション』[1]

藤川　佳則氏（一橋大学大学院　国際企業戦略研究科　准教授）

（藤川氏）　まず私の方からイントロダクションとして、サービス・グローバリゼーションを考える際のいくつかのキーワードをお話しさせていただきます。特にコンテキストという視点から、高コンテキスト、脱コンテキスト、再コンテキストなどの概念について、続いて、特にサービス分野におけるグローバリゼーションは何の目的のためにやるのかという話をさせて頂きます。その後、良品計画の代表取締役会長の松井さんから、無印良品のグローバリゼーションのお話をしていただこうと思います。後半は、会場の皆様を含めて、できるだけインタラクションの時間を確保して進めていこうと思います。第１回のフォーラムと同じように、このセッションはできるだけインタラクティブに進めていこうと思います。



まず、ものづくりの分野と比べて、あるいは日本以外の事例と比べて、サービスの分野において日本発のグローバリゼーションの事例が非常に少ない。それは一体なぜかという問いから話を始めたいと思います。

---

[1] 第２回グローバル・サービス・フォーラム　～イノベーションの源泉と人材を世界に求めて～　対談より
◆聞き手　藤川　佳則氏（一橋大学大学院　国際企業戦略研究科　准教授）
◆話し手　松井　忠三氏（良品計画　代表取締役会長）

サービス・グローバリゼーション： 作業仮説

H: グローバル化しようとしていない。

- グローバル化の意図、コミットメントが希薄
- 国内市場の機会が大きく見える
- 国外市場の機会は小さく見える (Kasper et al. 2006)

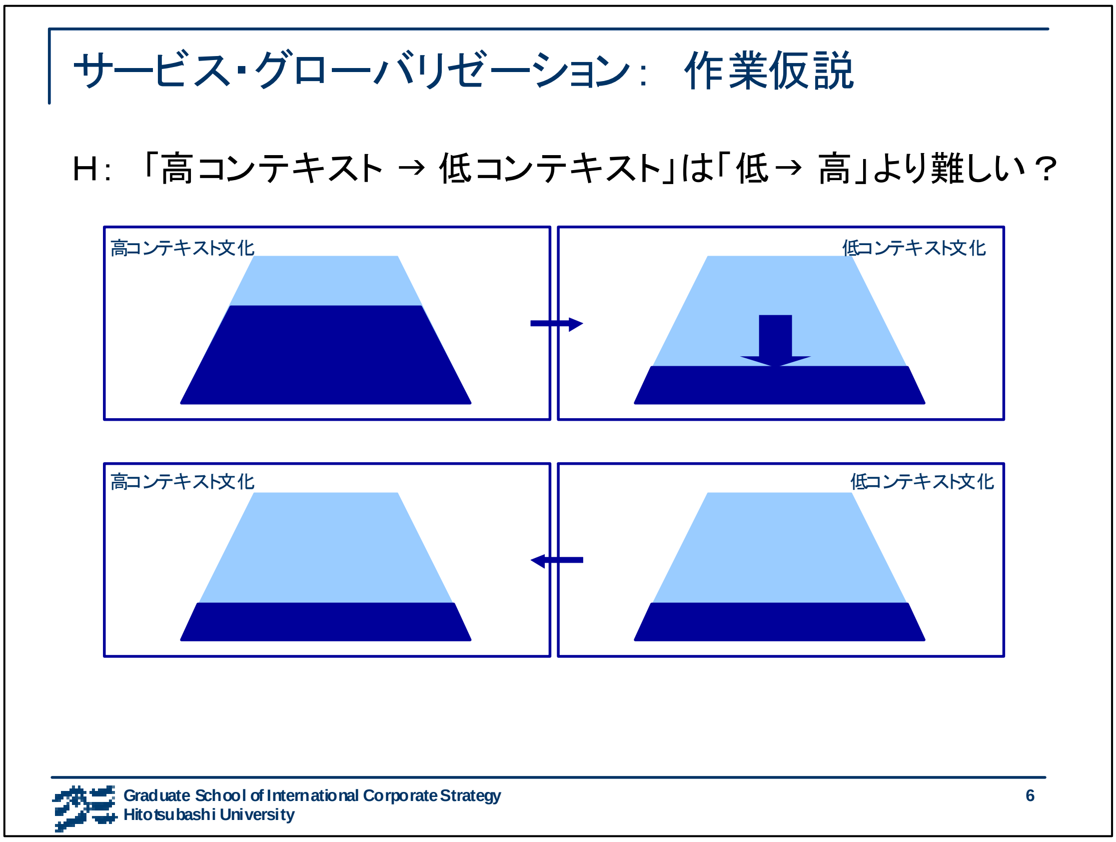
H: グローバル化しようとしている。が、しかし…

- 言語？
- 文化？ 高コンテキスト文化としての日本 (Hall 1966, 1990)
  - コンテキスト（文脈）： 言葉や情報の意味を既定する前後関係や前提条件
  - 「高コンテキスト」 コンテキスト依存度が高い （非言語化、非明文化、暗黙知）
  - 「低コンテキスト」 コンテキスト依存度が低い （言語化、明文化、形式知）
  - 「高コンテキスト → 低コンテキスト」のグローバル化は、「低 → 高」よりも難しい。
  - 形式知化が必要： 対顧客 (external mktg)、対顧客接点人材 (internal mktg)
  - それができないと： 海外でも日本人による日本人に対するサービス展開

Graduate School of International Corporate Strategy
Hitotsubashi University 4

仮説としてはいろいろとあろうかと思いますが、まず、そもそも日本から積極的にグローバル化しようとしていないのではないかという仮説が考えられます。経営層に海外の市場を機会としてとらえる視点がない、国内市場が相対的に大きいため、国外市場に機会を見つける必要性を感じない、などの指摘もあります。この仮説が正しいならば、結論はここで終わってしまいますし、本フォーラムで取り上げる仮説としては面白いものではありません。もっと面白い、といいますか、皆さんと一緒に議論すべき仮説を考えると、グローバル化しようとしているのだけれども、なかなかうまくいかない、という仮説です。

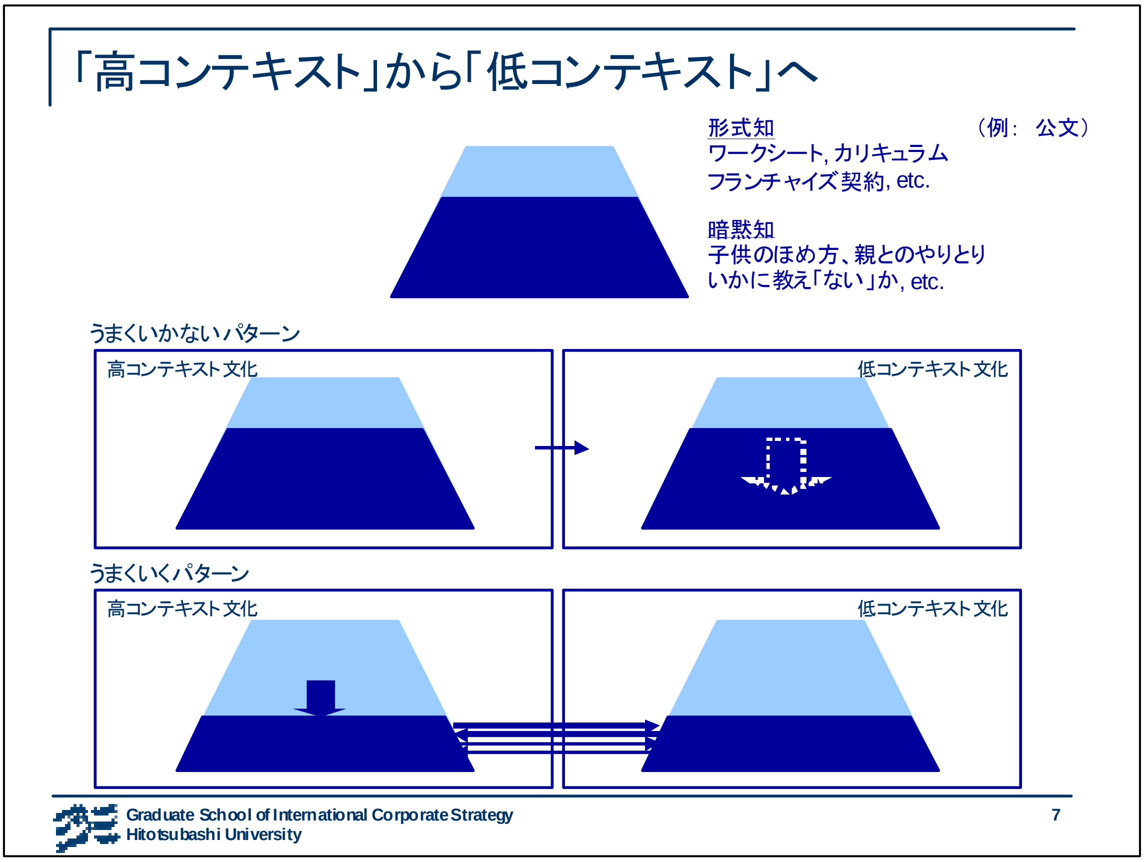
第一に考えられる要因は、言語に起因しているのではないかという仮説があります。サービスは、例えば、経営コンサルティングや金融、法務などの法人向けサービス、あるいはファーストフード、エアライン、ホテル、クレジットカードなどの個人向けサービスにしても、様々なサービス事業が、多様な文化、言語に対応してグローバル化しています。特に、日本に入ってくるサービスは多くありますが、日本から出ていくサービスが少ないということについて、言語の問題だけではなかなか説明することが難しいでしょう。



さらに文化ということがすぐ挙げられますが、「文化が異なるから」というと、そこで思考停止してしまいがちですが、比較文化、文化人類学、あるいは国際コミュニケーションの分野で議論されている概念である「コンテキスト」を視点として入れることにより、サービス・グローバリゼーションを考えてみると、というお話をしたうえで、この後に、松井さんにお話をしていただこうと思っています。

コンテキストは「文脈」と直訳されますが、言葉や情報の意味を規定する前後関係や前提条件、あるいは、その規範やルール、「あうん」の呼吸のような話にもなりますが、どの程度、多くの人の間で共有されているかという、その度合いを示すのが「高コンテキスト」「低コンテキスト」という概念です。

「高コンテキスト」は、コンテキスト依存度、つまり、暗黙のルールや言語にならない規範などが共有されている度合いが非常に高い、そういう文化においては、物事を進めていくときに、いちいち文章や言葉にしなくても、ことがスムーズに進んでいく。明文化をしない、暗黙知は暗黙知のままうまく活用していくという文化、典型的には日本がその最たるものだといわれます。低コンテキストは言語化あるいは明文化、形式知化しないと、逆に物事がうまく回らないということで、その典型例として、米国等々の例がよく挙げられます。



「文化が異なるから」として話を終わらせるのではなく、このコンテキストという視点からサービスの分野におけるグローバリゼーションを考えていくと、高コンテキストの文化で成功したサービス事業を低コンテキストな文化に展開する場合と、低コンテキストの文化から高コンテキストの文化に展開する場合を比べてみると、恐らく前者の方が非常に難しいのではないかという仮説が考えられます。

高コンテキストから低コンテキストへということになると、われわれが提供している様々なサービスプロセスが一体何なのか、それを通じてどういう価値を、どういうお客様に対して、どのように提供するのかということを、お客様に対して、そして、それを提供する人、担う人たち、顧客との接点で努力してもらう人材に対して、明確に伝えていくことが重要になります。それができないと、海外展開しているのだけれども、結局、現地において、日本人による日本人のためのサービス提供を行うことにとどまってしまったりします。そういう意味で、サービスのビジネスは、さまざまな形式知と暗黙知によって構成されていますが、特に暗黙知の部分、日本において非常にうまく回っている部分が、海外でもなぜうまくいくのか、また逆にうまく回らないときにはなぜうまくいかないのかということを、どの程度明確に形式知化して説明し、実際の活動として生かすことができるのかという話になっていきます。

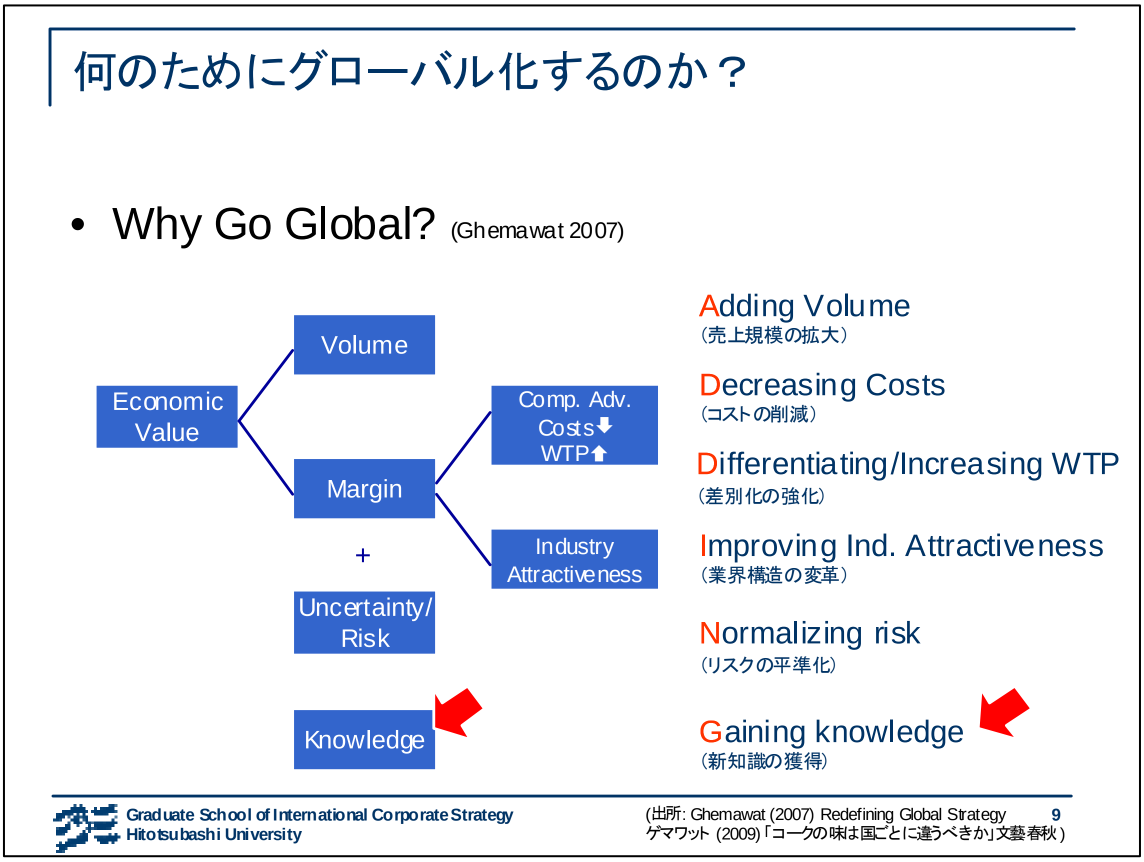
これは第 1 回のフォーラムでも少し触れましたが、「高コンテキストから低コンテキスト」は、「低コンテキストから高コンテキスト」よりも難しいと考えると、高コンテキストの文化で育まれたサービスプロセスは、多分に暗黙知の部分が大きく、これをグローバル

展開しようとすると、形式知化するという度合いが非常に多く求められということになります。これがうまくできないと、なかなか進出先で同じことを再現することができません。それに対して、低コンテキストの文化で完成度を高めていったサービスプロセスは、相当程度、形式知化が既に自国文化の中で進んでいると考えると、高コンテキストの文化に展開していくのは相対的にやりやすいのではないかとなります。

第1回フォーラムのゲストとしてお話をいただいた、例えば公文教育研究会の事例では、形式知の部分はワークシートやカリキュラム、フランチャイズ契約などとなります。逆に暗黙知の部分は、なかなかマニュアル化しにくい部分ですが、子供をどうやって褒めるのかということや、親とどのようなやりとりをするのか、フィードバックするのかということ、あるいは、いかに一方的に教えないか、いかに直接的に教えずに、子供に自ら気付いてもらうような仕組みを教室の中で再現するのか等々、公文式の公文式たるゆえんがこの暗黙知の部分にあります。

高コンテキストの文化から低コンテキストの文化へということを考えると、公文は 60年代～70 年代ぐらいにかけ、グローバル化に苦労された時期があったと聞いています。公文式は世界に通用する普遍性の高い教育方法であるから、ワークシートやカリキュラム、フランチャイズを現地言語に翻訳して持って行きさえすれば、日本と同じような公文の教室が再現できるのではないかというアプローチで、取り組まれた時期もあったようですが、その過程では様々なご苦労をされたと伺っています。

現在はできる限り形式知化する、できる限り言葉や文章にするということを展開していますが、公文式の公文式たるゆえん、その根幹が暗黙知の部分にあり、これをどう共有するかという二段構えが必要になってきます。公文の事例では、例えば世界中から指導者を集め、指導者研究大会をフェース・トゥ・フェースで、ベストプラクティスを共有したり、あるいは、従業員が集まって指導原理研究世界会議を開催し、公文式はどのように始まり、どのように進化しているのかということを共有したり、あるいは、世界人財開発フォーラムを開催するなど、非常に高い頻度で、情報共有をするという取り組みがあります。



今回のフォーラムの「世界に人材とイノベーションを求めるグローバリゼーション」というテーマをもとに、そもそも何のためにグローバル化をするのかということをもう一度考えてみましょう。

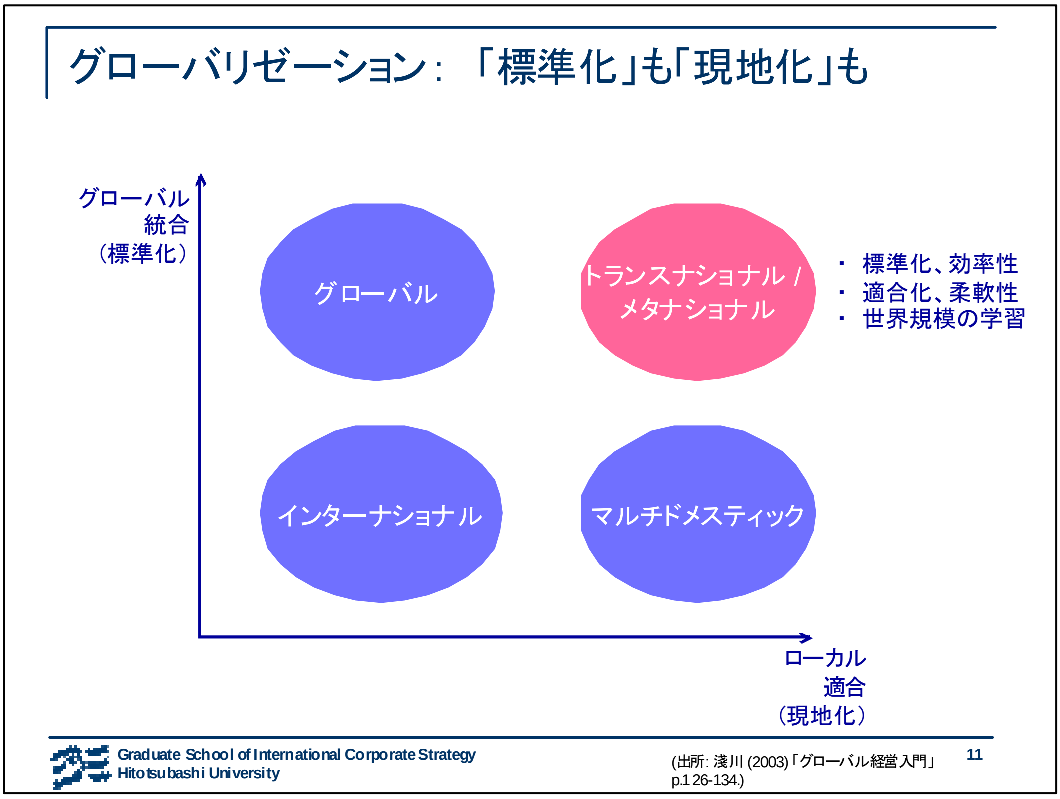
ハーバード大学の戦略論の研究者である Ghemawat 教授は、何のためにグローバル化をするのかを ADDING というモデルで分かりやすくまとめています。グローバリゼーションの目的はいろいろあります。まず、非常に分かりやすいのは、そこに市場を求めてということです。Adding Volume、トップライン、売上の拡大のためにグローバル化するということです。二つ目は、Decreasing Costs、コストを削減、規模の経済を追求するためのグローバリゼーション。あるいは、Differentiation、競合他社に対して差別化をするためのグローバリゼーションというのもあるでしょう。そして、グローバル化することによって、対供給業者、サプライヤーに対する交渉力や、顧客に対する交渉力を高めるためにグローバル化する Improving Industrial Attractiveness。それから、Normalizing risk、リスク分散のためにグローバル化するという、古典的なグローバリゼーションの目的もあります。

最後の Gaining knowledge、海外展開することによって、日本国内にとどまっている場合よりも、非常に多くの、より広範なイノベーションの機会をつくり出すことができるのではないかという形のグローバリゼーションが、今回注目するポイントとなるのではないかと思います。特にサービスの分野において、お客さまと一緒に価値をつくり出し、世界中で展開することの意義というのは、恐らくこういうところにあるのではないでしょうか。

例えば、われわれは日本発のサービス・グローバリゼーションということを考えていますが、外国企業がグローバル化を進めるとき、日本市場をどのようにとらえ、どのように活用するかという事例が、非常に多く議論の対象にもなっています。

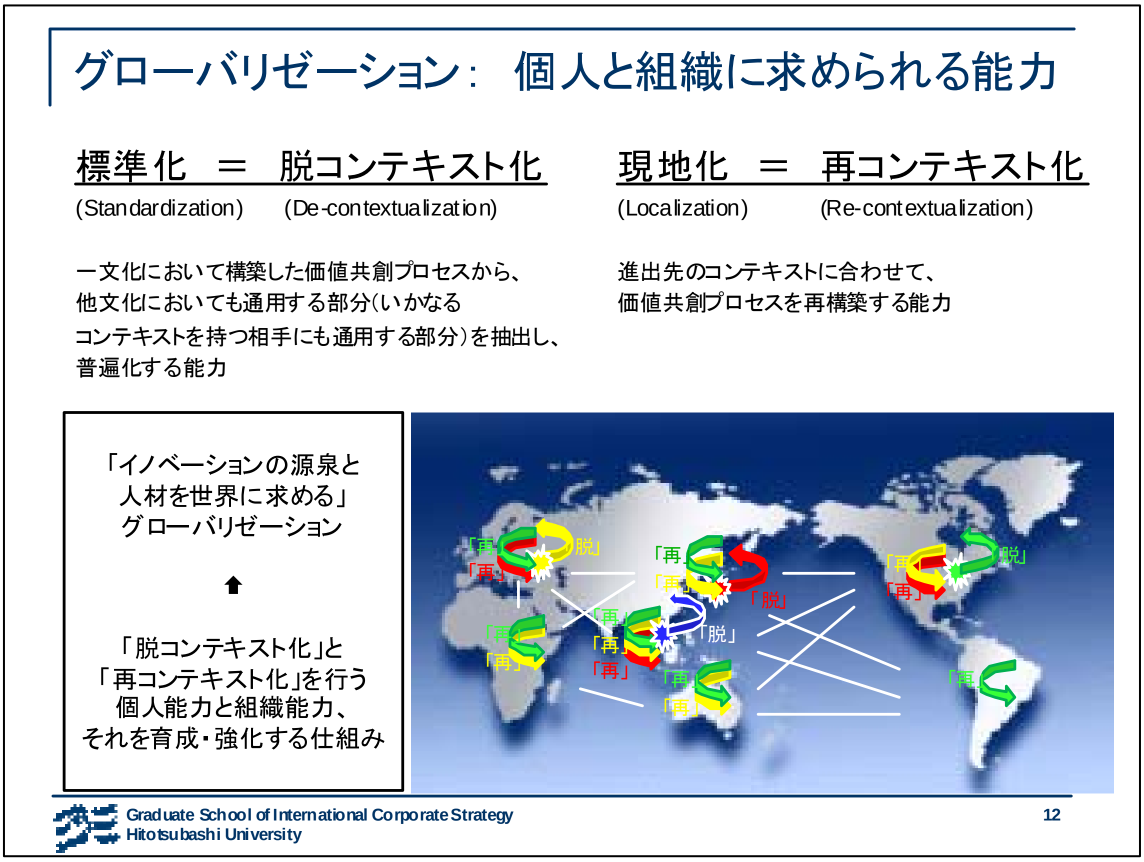
例えばコカ・コーラは非炭酸系飲料、例えばコーヒーや水、スポーツ飲料など最近の新製品の開発、イノベーションの源泉は、日本市場であり、これを積極的に展開し、日本発でグローバル化を進めています。P&G では、女性用の紙製品や、においを消すファブリーズのような製品は、非常ににおいに敏感な日本の顧客を対象に開発し、世界で生かしていく。ネスレでは、栄養商品、飲料、包装技術の開発拠点を日本に置いています。サービス業では、メキシコ発のキッザニアは、日本市場に展開することによって、オペレーションの精度、プロセスの完成度を高め、中東や東南アジアへの展開をよりスピードアップすることができている事例があります。

グローバル化を考えるとき、「日本からいかに出ていくか」との視点でのみ捉えるのではなく、「世界の一市場としての日本では何を行ない、行なわないのか。各国市場では何を行ない、行なわないのか」という発想が重要です。サービスのグローバリゼーションを考える際にも、進出先の国でどういう知識を獲得し、本国を含む他国での事業にどのように活用しようとするのかという視点が重要になるのではないかということです。さらに少し踏み込んで言うと、日本企業が日本市場をどのように活用するのか、ということも重要です。たまたま日本にいる日本人が始めたサービスだからということではなくて、ネスレや P&G、コカ・コーラが日本市場を眺めるのと同じような視点で、日本企業が日本市場を眺めたときに、日本市場においてどういう活動を展開することが、その企業のグローバル化戦略の中において、どのような意味を持つのかという視点が、「世界にイノベーションと人材を求めるグローバリゼーション」では重要になるのではないかと考えています。



この視点を、特にグローバリゼーションといったときに、「標準化」と「現地化」は、どちらが重要かということではなく、両方とも実現する必要があり、どのように実現するかというのがトランスナショナル／メタナショナルという考え方です。これをコンテキストと絡めるならば、標準化を目指す活動と、現地化を目指す活動において、それに携わる個人および組織のレベルにおいて求められる能力が、このコンテキスト化という概念から導き出せます。

標準化というのは、コンテキスト化という概念を当てはめて考えると、要は「脱コンテキスト化」を図る能力ということになります。つまり、一つのある文化、これを自国文化と読み替えていただいても結構ですが、自国文化において構築したお客さまとの価値共創プロセスから、他文化においても通用する部分、要はいかなるコンテキストを持っている人を相手にしても通用する普遍的な部分を抽出する能力が一方で求められます。と同時に、それを進出先の国において再現する能力、つまり進出先の国の文化において現地化を進める際に、現地においてサービス事業を再現する能力、つまり「再コンテキスト化」する能力が必要になります。いずれも重要な能力であり、一度「脱コンテキスト」化し、それを現地でまた「再コンテキスト」化していく、ということを繰り返し続けていく組織能力が求められるだろうということです。



こういった観点で、グローバリゼーションをとらえると、特に日本発のサービス・グローバリゼーションを考えたときに、日本においてイノベーションを生み出し、完成度を高めていったサービスのプロセスの中から、非常に普遍性が高い部分を抽出するということが最初のステップとなります。まず脱コンテキスト化する力が個人・組織に求められるということです。そして、進出先でこれをまた再コンテキスト化する能力が現地において求められるようになります。

再コンテキスト化していくと、今度は世界各地で事業展開をすることにより、イノベーションを日本だけで生み出す必要はなくなり、むしろ進出先でイノベーションが生まれる可能性があります。そのイノベーションもまた、そこから脱コンテキスト化し、本国も含め展開先のそれぞれの文化で再コンテキスト化していく。例えば、日本ではなくヨーロッパで生まれたイノベーションだからこそ、アフリカで再コンテキスト化することが容易であったりする可能性もあるかもしれません。また、アメリカでのイノベーションを脱コンテキスト化して、本国も含めた各地に再コンテキスト化していく。アメリカで生まれたイノベーションであれば、南米での再コンテキスト化は、日本から直接移転しようとするよりも、再コンテキスト化しやすいということがあるかもしれません。

このように考えると、世界中で事業を展開することにより、世界中でイノベーションを生み出し、そのイノベーションを脱コンテキスト化し、世界各地で再コンテキスト化していくプロセスが、まさにグローバリゼーションのプロセスになるのではないでしょうか。今回の第２回フォーラムの今日のテーマ「イノベーションの源泉と人材を世界に求めるグ

ローバリゼーション」では、脱コンテキスト化、再コンテキスト化を行う個人や組織の能力を構築して評価していくような仕組みが、組織に求められるようになるのではないかと考えています。

ディスカッションに向けて

松井さんへの問い：

Q1 無印良品は、ずばり、「何のために」グローバル化をを進めるのですか？

Q2 ある国におけるイノベーションが、日本や他国の事業に取り入れられた事例は？

Q3 グローバル化を担う人材育成において、「脱コンテキスト化」や「再コンテキスト化」は重視されていますか？

Graduate School of International Corporate Strategy
Hitotsubashi University　13

今日の対談での松井さんへの私からの質問になります。

一点目は、無印良品は何のためにグローバル化を進めているのでしょうか。例えば先ほどの ADDING という観点から、何のためにグローバル化を進めているのでしょうか。

二点目は、イノベーションの源泉としてのグローバリゼーションという観点からの質問ですが、ある国でのイノベーションが、日本本国や他国の事業に影響を与えた具体的な事例があれば、教えていただけないでしょうか。

三点目は、今回のキーワードであるコンテキストと人材という話になるのですが、グローバル化を担う人材育成において、「脱コンテキスト化」や「再コンテキスト化」という視点で、さまざまなグローバルなレベルの人材育成の取り組みと、それをどのような形で生かされていますかという質問です。

それでは、この後、松井さんに良品計画における無印良品のグローバリゼーション、その最前線のお話を受け、対談、会場の皆様との質疑・意見交換へと進めていきたいと思います。

「良品計画のグローバルイノベーション」

松井　忠三（良品計画　代表取締役会長）

（松井氏）私どもは海外では「MUJI」ということで展開しております。先ず少しお話をさせていただいて、先ほど藤川さんからありましたご質問は最後にお答えさせていただきたいと思います。

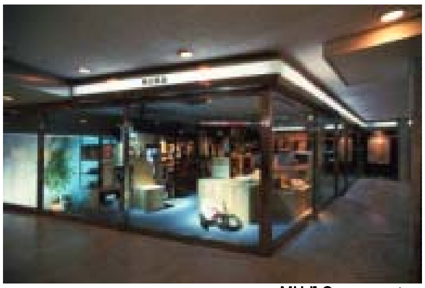
Ⅰ．海外展開

1. 海外初出店 (1991年)

MUJI West Soho

MUJI West Soho （英国1号店）
1991年7月8日／155㎡

MUJI Ocean Centre （香港1号店）
1991年11月30日／291㎡



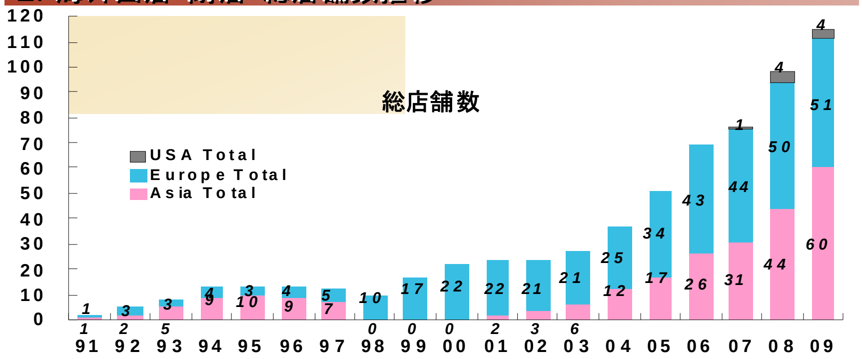
MUJI Ocean centre

2

私どもは 89 年の 6 月に会社を設立し、90 年 3 月に西友から直営店を移管し、創業していきました。そして 91 年に、セゾングループが提携していたリバティ百貨店と一緒に、ロンドンの West Soho に最初の海外店を出店しました。同年の 11 月に、香港の Ocean Centre に 1 号店を出し、海外ビジネスを展開しました。そのときは、世界で通用しないブランドは、やはり国内でも成長はできないという考え方でスタートしました。ただ、海外事業は苦労の連続でした。

Ⅰ．海外展開

2. 海外出店･閉店･総店舗数推移



【出店･閉店】

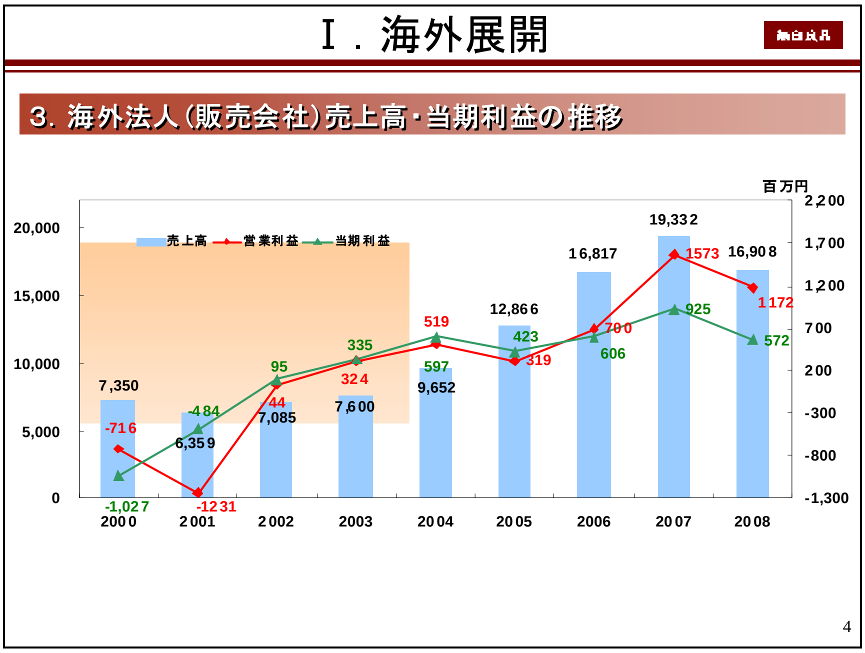
		91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Europe	open	1	2	0	1	0	1	1	5	8	7	2	2	0	5	9	9	4	9	4
	close	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	3	0	1	0	0	3	3	3
Asia	open	1	1	3	4	3	1	0	0	0	0	2	1	3	6	6	9	6	14	16
	close	0	0	0	0	2	2	2	7	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0
USA	open	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0
	close	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3

創業以来の出店数ですが、アメリカが現在 4 店舗、ヨーロッパが 51 店舗、そして、アジアが 60 店舗になっています。97 年のアジア危機では、香港、シンガポールから撤退することになりました。経済状況というより、パートナーとして提携した百貨店とのコンディションの違いによるものが非常に大きかったということです。

同 97 年には、ヨーロッパでは 5 店舗しかありません。7 年かかっても 5 店舗しかできない、その間、撤退もあり、相当苦労しました。ブランドが浸透していくのは、かなり厳しく、なおかつ、この時期に減益していったものですから、ヨーロッパもばたばたと閉鎖して行きました。フランスは 8 店舗を半分閉めなくてはいけないという状態です。実は海外展開ではかなり辛酸をなめたというわけです。

そして、2004 年から店舗数が増えていますが、海外の展開の考え方を少しずつ変えながら再スタートし、それが功を奏してきているということです。



赤い線は営業利益です。91 年に海外展開を始めて 2001 年まで、実はずっと赤字が続いていましたが、香港に再出店を始め、これがうまくいき黒字となり、2003 年にはヨーロッパも黒字となっています。昨年は少し落ちましたが、おおよそ売上高 200 億円、営業利益 16 億円という構造です。

2009 年度（2 月締め）の海外売上高は 260 億円を越える数字を見込んでいます。2010 年度 3 月からの新しい会計年度では、売上がほぼ 300 億円を超えるだろうとみています。

昨年の出店数は 20 店舗で、合計 115 店舗になっています。ヨーロッパでは、ロンドンの郊外で 3 店舗閉鎖しています。従って、今はアジアが出店を引っ張っている状況になっています。

Ⅰ．海外展開

4. 2009年度 出店・閉店・店舗数

	New Stores	Closed Stores	Total Stores
Europe	4	3	51
Asia	16	0	60
USA	0	0	4
Total	20	3	115

【2009年12月末現在】

Area	Country	Total Stores
Europe	U.K.	14
	France	8
	Italy	5
	Germany	4
	Ireland	1
	Sweden	6
	Norway	7
	Spain	4
	Turkey	2
Asia	China	13
	Hong Kong	9
	Singapore	4
	Korea	9
	Taiwan	17
	Thailand	7
	Indonesia	1
U.S.A	U.S.A	4

5

海外展開の方法をいろいろ変えてきましたが、現在は「1 店舗 1 店舗黒字化」を基本にしています。当たり前のことではないかと思われるかもしれませんが、かつては 50 店舗体制にして、200 億ぐらい海外で売りたいと考え、大量出店した時期がありました。それが 99 年～2000 年で、出店はしたのですが、すぐに閉鎖しなければいけない、赤字だらけの店がどんどんできるというようになっていったのです。

各国で不動産の価格と基準が全く違うということが、一番大きな要因です。ロンドンを例に申し上げると、契約期間は 20 年～25 年になります。従って、すこしうまくいかないとなると、あっという間に赤字に転じてしまいます。生活雑貨が売上の大体 7 割を占めま

Ⅰ．海外展開

5. 海外戦略の転換

(1) 1店舗1店舗黒字化

売場坪当賃料('05年実績償却費込)

	OS（ロンドン）	TCR（ロンドン）	FB（パリ）	CBA（ミラノ）	LT（香港）
売上高（VAT抜）	543百万円	654百万円	582百万円	333百万円	971百万円
売場坪数	92坪	118坪	87坪	124坪	236坪
坪効率（VAT抜）	492千円	462千円	558千円	224千円	343千円
売場坪当賃料	92,192円	50,323円	39,930円	22,961円	33,740円
売上比（VAT抜）	18.7%	11.3%	7.1%	10.3%	9.8%

(2) 世界の主要拠点出店　－ブランド浸透度と出店スピードの一致－

エリア	91-94	95-97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
欧州	イギリス	イギリス	イギリス フランス	イギリス フランス	イギリス フランス	イギリス フランス	イギリス フランス アイルランド	イギリス フランス アイルランド	イギリス フランス アイルランド イタリア スウェーデン	イギリス フランス アイルランド イタリア スウェーデン ノルウェー ドイツ	イギリス フランス アイルランド イタリア スウェーデン ノルウェー ドイツ スペイン	イギリス フランス アイルランド イタリア スウェーデン ノルウェー ドイツ スペイン	イギリス フランス アイルランド イタリア スウェーデン ノルウェー ドイツ スペイン トルコ
アジア	香港	香港 シンガポール	香港 シンガポール			香港	香港	香港 シンガポール 韓国	香港 シンガポール 韓国 台湾	香港 シンガポール 韓国 台湾 中国	香港 シンガポール 韓国 台湾 中国 タイ	香港 シンガポール 韓国 台湾 中国 タイ	香港 シンガポール 韓国 台湾 中国 タイ
USA												USA	USA

6

すから、差益率もそれほど高くないという構造です。そこで、店舗の賃借料で失敗すると、戦略で失敗するのと同じことになりますから、この点をもっとも重視しました。

　オックスフォードストリートでは、月坪で 9 万円を超える賃借料を払っていました。これは現地での相場です。2004 年の 12 月に出店したミラノでは月坪 2 万 2000 円で借りるように変えていきました。このような賃借料であれば、ほぼ 1 年で店舗が黒字に変わります。物流費、人件費はコントロール下にあるので何とかなる。1 階の間口が狭くても、2 階の売場が広いという店舗を設けるなど工夫をしていきました。

Ⅰ．海外展開

（3）直営はマジョリティ出資での出店

	MEH	UK	France	Italy	Germany	Hong Kong	Singapore	Taiwan	Korea	Shanghai	Beijing	USA
良品計画	66%	-	-	-	-	100%	100%	39%	60%	100%	100%	80%
三菱商事	34%	-	-	-	-	-	-	10%	-	-	-	20%
MEH	-	100%	100%	100%	100%	-	-	-	-			-
統一企業ｸﾞﾙｰﾌﾟ	-	-	-	-	-	-	-	51%	-	-	-	-
ﾛｯﾃｸﾞﾙｰﾌﾟ	-	-	-	-	-	-	-	-	40%	-	-	-

（4）海外での商品開発

①衣服・雑貨のレベルアップ
・前衣服・雑貨部長の派遣（’05年12月～）と三菱商事・トレディア欧州との商品開発
・企画機能の日本移管
　－　2008年SSより商品投入
・在庫の適正化
②生活雑貨のさらなる上昇
・前生活雑貨部長の派遣（’05年5月～）、前企画デザイン室長の派遣
・ダイレクト発注の実施（’07年AW～）
③商品マスター情報の共有化

7

　ブランドを浸透させるには、店舗ができて、実際に使っていただくこと以外になかなか難しい。ブランドの浸透度はゆっくりとしたものですから、成長のスピードは期待できないという問題がありました。現在、「1 店舗 1 店舗黒字化」を基本に飛び地で出店するようにしています。例えばミラノに 1 号店を出して 1 年で黒字となれば、翌年ミラノに 2 号店を出す。3 年目は、3 号店はトリノに出店、4 年目はローマに出店する。そして、5 年目にもう一度ミラノに 3 号店を出すというような方法です。デュッセルドルフ、ベルリンというように同じようなパターンをドイツでも取っています。私どもはコンビニのような装置産業とは違いますので、飛び地で出店していかないと、浸透と成長を同時には実現できません。現在 15 カ国に店舗があり、一つの国に 1 店舗ずつ展開しても 15 店舗は展開できるということになり、浸透と成長を同時に実現できるということになります。これには相当苦労しました。パートナーと一緒に出店するのはスピードは速いのですがリスクは大きいので、メインの国は直営店で、パートナーと組む場合でも、マジョリティ出資でと決めました。そして、海外での商品開発は、日本のトップの人材をあてるということで進めてきました。

Ⅰ．海外展開

世界最大の小売市場である米国に進出

1号店 ： 2007年11月16日 ／ MUJI SOHO 297m2
455 Broadway , NewYork, USA

2号店 ： 2008年5月30日 ／ MUJI Times Square 404m2
The NY Times building 620, 8 thAv,New York, USA

3号店 ： 2008年10月22日 ／ MUJI to GO JFK International Airport 55m2
Terminal 5, John F. Kennedy International Airport Jamaica, NY , U.S.A.

4号店 ： 2008年11月28日 ／ MUJI Chelsea 319 m2
16W. 19th STREET, NEW YORK, NY , U.S.A.

MUJI SOHO

MUJI Times Square

8

資本主義の競争が行きつくところまで行ったアメリカへの出店は相当躊躇しましたが、現在はニューヨークに 4 店舗を出店しています。SOHO 店は、小さな店舗ですが、開店初日に 800 万円ほどを売上げ、一日あたりの売上記録はいまだに世界のどの店舗にも破られていません。SOHO 地区は、アジアの方が大変多く住んでいます。この方たちは台北や北京、香港に帰省したときに MUJI を見ます。そして、ニューヨークにも近くに MUJI があるということに気付いて頂き、ニューヨークでも店舗に足を運んでいただける。人の動きにあわせるかのように、非常にマーケットがグローバルになっています。アメリカのマーケットでは、スプーンでもフォークでもサイズがまったく違うので、このままのサイズで売れるのだろうかと心配しましたが、逆に日本の小さくて品質のいいものがアメリカマーケットにはないことが幸いし、心配は杞憂に終わりました。

Ⅰ．海外展開

躍進する中国北京に進出

1号店 ： 2008年3月7日 MUJI Xidan Joycity 370㎡
1/F Joycity,No 131 North Xidan Avenue,Xicheng District, Beijing,China

2号店 ： 2008年6月20日 MUJI China Central Place 803㎡
3/F China Central Place Shopping Mall, Jianguo Road, Chaoyang District Beijing, China

3号店 ： 2008年11月22日 MUJI Solana 566㎡
SMM-79, B1F, Tower 1 Solana No.1 Chaoyang Park West Road
Choayang District Bejing, China

4号店 ： 2009年8月28日 MUJI Wangfujing 415㎡
253 Wangfujing St. Beijing, China

5号店 ： 2009年10月17日 MUJI Glory Mall 730㎡
15 East Zhushikou St. Chong District Beijing, China

9

中国では、最初に上海に出店しましたが、現在、北京の出店スピードが非常に速く、5店まで出店するに至っています。中国に出店するということに注力し、2010年度が終わると、日本を除き、中国が世界の中で最大の店舗数になります。中国は大変好調に推移し、ブランドへの評価も非常に高い。店舗の賃借料も低く、ZARA、H&M、ユニクロなど世界のプレーヤーがそろっている SC に私どもも出店しています。この中で、同時に競争して売上げを達成していく、こういうポジションにあり、相当順調に推移しています。

Ⅰ．海外展開

6. 2010年度　出店計画

	店舗数（予定）	合計店舗数（予定）
2010年度	20	135

2010年度 新規出店予定国 ：フィリピン、ポーランド、ポルトガル、カナダ

グローバル企業へ

ー2011年度ー
海外売上高400億円
連結売上高構成比20%

10

3 月から始まる 2010 年度の出店計画では海外が約 20 店舗、日本国内が約 15 店舗、実は海外の出店数が、昨年から多くなり、国内の出店数と逆転しています。海外はなかなか物件が直前まで決まらないということもあり、現在出店が決まっている店舗数が既に 23 はありますが、この後これがまた増え、おおよそ 30 店舗になるのではないかと思っています。そして、2009 年度見込みの海外売上高 16%を 2011 年度には 20%に近づけたいと思っています。

Ⅱ．無印良品のコンセプト

わけあって安い

① 素材の見直し
② 工程の点検
③ 包装の簡略化
- シンプル
- 機能性
- 経済合理性
- 個性化
- ナチュラル
- 実利志向
- ユニット・モジュール
- 生成

（デビュー40アイテム）

11

私どもは、1980 年に西友のプライベートブランドとしてスタートしました。「わけあって安い」という、安くする理由をしっかり説明して、クオリティは落としていませんというコンセプトでスタートしました。実は私どもは、「物しか見えないもの」を作ろうという哲学で商品を作ってきました。例えばシャツですが、名札もデザイナー名も何もありません。従って、シャツの機能だけで勝負しなくてはいけない。洗ってアイロンもかかっていない、のりもかかっていない、パッケージにも入っていない、こういう商品が私どもの商品です。

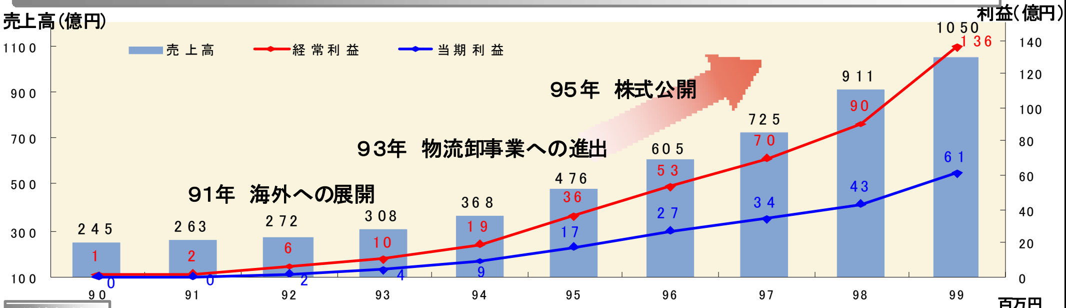
発想のルーツは、禅や茶道のような日本文化の、非常にシンプルな「簡素」というところからスタートしています。私どもの商品はこのようなコンセプトで皆さんご理解いただいているのではないかと思いますが、無印が「MUJI」として海外で好評に推移しているのは、この哲学がベースにあるからだと思います。海外での評価は、例えば洗練されているとか、モダンだとか、革新的だとかという評価になるわけですが、これが恐らくグローバルブランドとして一番大きなポイントになるのではないかと思っています。

Ⅲ. 過年度経営実績

無印良品

1. 90年～99年　順風満帆の成長

業績の推移:単体　99年には90年と比べて売上高 4.3倍　経常利益 123倍　当期利益 154倍



単体数値　百万円

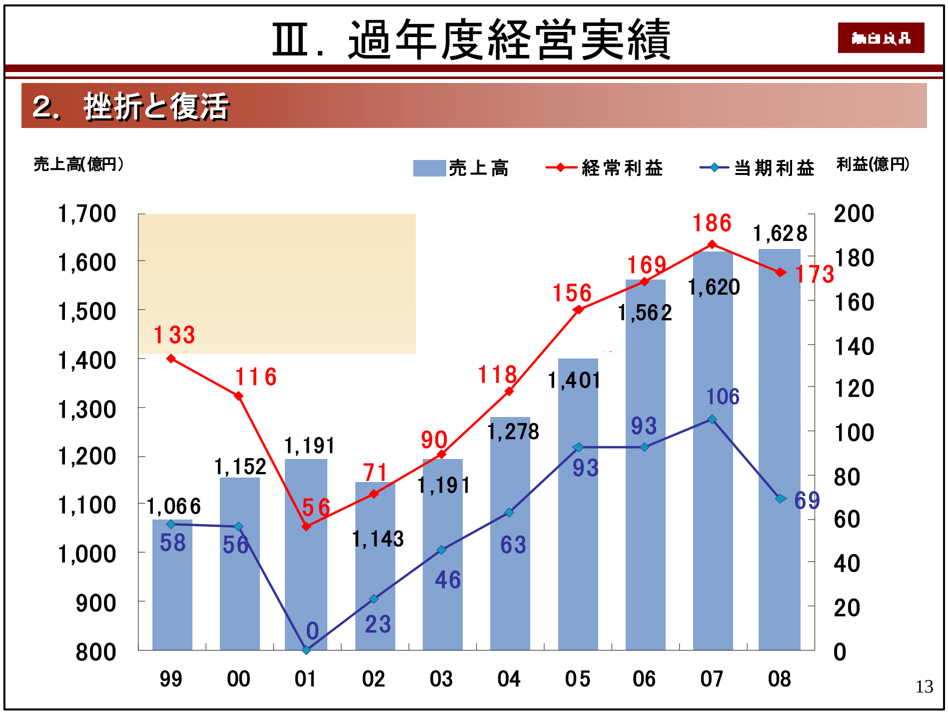
	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度	99年度
営業収益	25,054	26,546	27,466	30,967	36,934	47,862	60,786	73,047	91,614	105,410
売上高	24,510	26,357	27,262	30,854	36,815	47,606	60,574	72,572	91,170	105,001
営業利益	248	532	874	1,303	2,129	3,897	5,160	6,729	9,178	13,636
経常利益	111	262	649	1,042	1,971	3,614	5,334	7,025	9,017	13,627
当期利益	40	90	207	402	901	1,714	2,722	3,454	4,342	6,161

連結数値　百万円

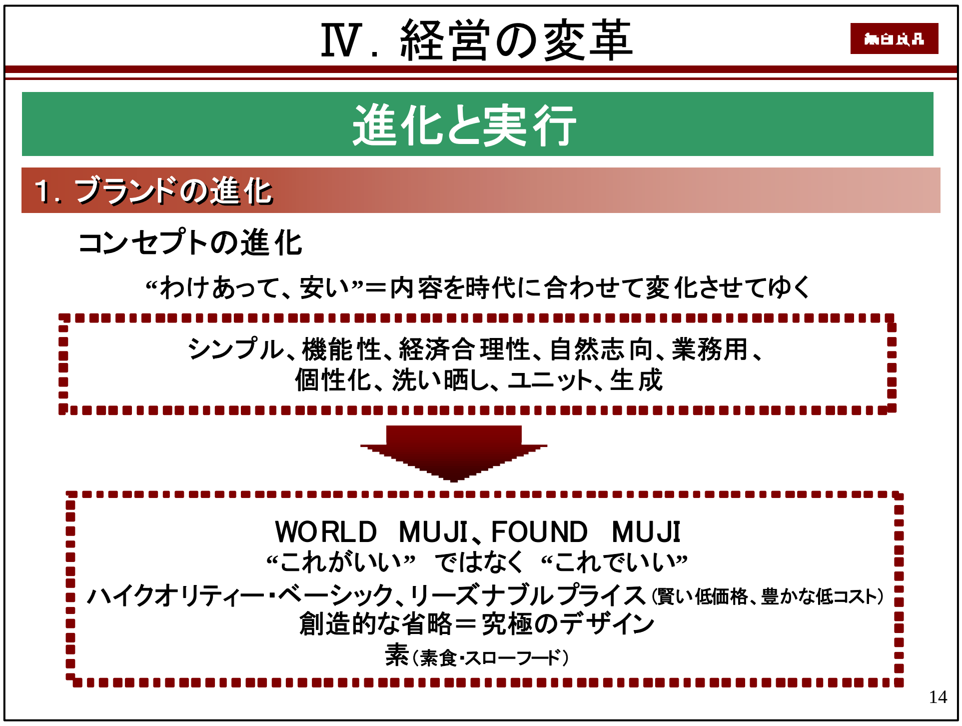
	94年度	95年度	96年度	97年度	98年度	99年度
営業収益	37,577	49,135	62,625	75,716	93,226	106,959
売上高	37,458	48,907	62,428	75,445	92,938	106,688
営業利益	2,086	3,874	5,142	6,684	9,388	13,437
経常利益	1,915	3,575	5,309	6,956	9,210	13,360
当期利益	834	1,648	2,643	3,353	4,413	5,879

2

創業以来最初の 10 年間は堅調に事業が成長していきましたが、2001 年に大きく落ち込みます。かつての無印が終わったという時代を迎え、この過程で、先ほど申し上げた「わけあって安い」というコンセプトを大きく見直していきました。

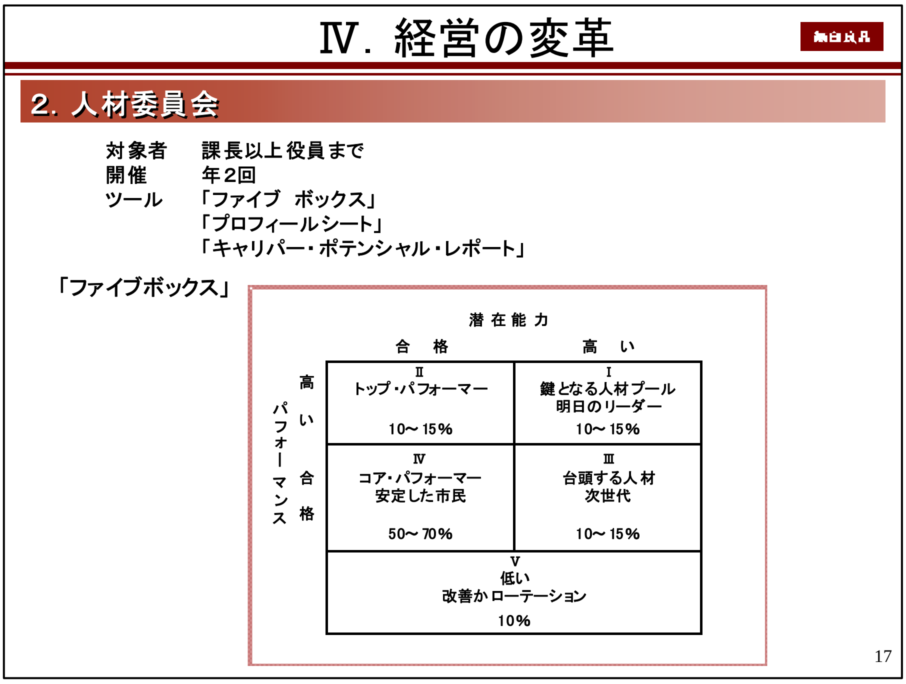


「わけあって安い」というコンセプトを、「World MUJI」、「Found MUJI」というコンセプトを付け加え見直しています。World MUJI というのは、日本で生まれた無印ですが、インドや中国、イタリアで生まれたらどういう商品になるのだろうという発想で、もう 1 回作り直そう。Found MUJI というのは、世界の伝統的な商品をしっかり見ながら無印にしていく過程を私どもは取っていきましたが、これを徹底してやっていこうと決めました。

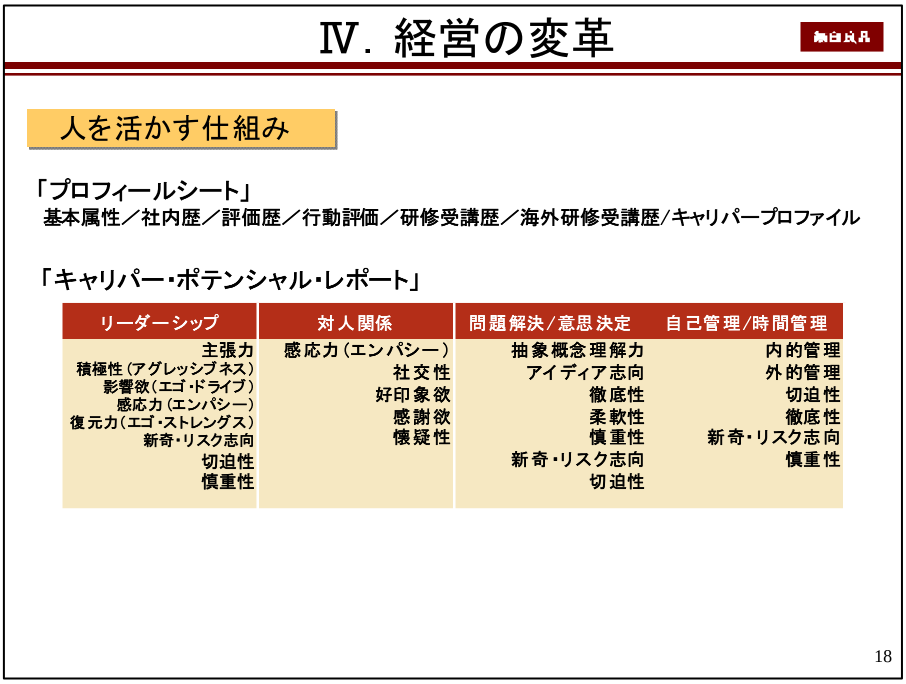


World MUJI の商品です。例えば壁掛け式の CD プレーヤーですが、世界でヒットしていく World MUJI の代表商品となりました。パリで発見してきた半円形のハンガーは Found MUJI の商品です。室内干しを主体に考えると、丸や角ではうまく干せません。また、これをアルミと取り外しができる PP のピンチで構成し、リサイクルできるようにしました。

このようなプロセスをとるために、Found MUJI になるような商品を探していく、調達専門の会社を海外に設立しています。



人材の育成・活用については、人材委員会を設置し、課長以上を対象に、全役員が年に 2 回、後継者をどう育成をするかを、データを基に検討しています。部門から優秀な人材を出さないということがなくなり、社長や専務が代わっても、統一した人材育成が可能になるという工夫をしています。



海外に派遣した人材は、部長から課長まで数多くいます。例えば、国内の神奈川のエリアマネージャーだった課長は 32 歳のときにロンドンへ課長として赴任しています。言葉はしゃべれなくてもいいのですが、必死に覚えてオペレーションしなくてはいけない。彼は昨年から本部の宣伝販促の部長となっています。基本的に年齢は関係ありませんが、仕事ができて、若いということを頭にいれながら、人材委員会の中で候補者が検討され発令

されます。海外の不振部門を建て直す、新たなものをつくる、こういう場合は、日本のエース、ナンバーワンの部長を出した方が早く結果がでます。このような仕組みで人材の育成・活用を進めています。

Ⅳ. 経営の変革

無印良品

リーダーの育成

人材配置実践例

所属	役職	年齢	前所属	前役職
欧州 地域担当　販売改革 課	課長	32	販売 部　神奈川エリア	エリアマネージャー
デュッセルドルフ駐在	駐在所長	34	欧州 地域担当　市場開発 課	課長
ミラノ駐在	駐在所長	29	海外 事業部　業務担当	?
北京 駐在	駐在所長	31	販売 部　中京エリア	エリアマネージャー
欧州 地域担当　商品開発 担当	部長	45	生活 雑貨部	部付部長
出向　RKE	部長	46	株式 会社リテイルネットワークス	?
海外 事業部　中国担当	部長	38	販売 部	部長
アジア・業務担当　韓国 担当	課長	37	アジア・業務担当　販売 オペレーション 担当	課長
アジア・業務担当　販売 オペレーション 担当	課長	35	企画 室 経営 管理担当	課長
デュッセルドルフ駐在	駐在所長	31	アジア・業務担当	?
中国 担当　上海地区担当	?	34	無印 良品 横 浜ジョイナス	?
中国 担当　北京地区担当	?	26	無印 良品 イオン 川口キャラ	?

①. 年齢とらわれない抜擢（人事制度変更済み）
②. 若手優秀者の海外派遣(それまでは語学のできる人を選んでいた)
③. 困った部門にエースを投入
④. 部門長を新規分野に出す

19

業務の標準化のため、MUJI GRAM という販売オペレーションのマニュアルを 1996 年から作成し、現在 13 冊となっています。これがすべてのベースになっています。新入社員や若手の研修にも使用しています。毎月内容が変わっていきます。読み込んでおかないと理解できないというような構造にしています。変更点は全店長に知ってもらわなくてはいけませんから、必ず月 1 回の店長会議で変更点をテストします。

Ⅳ. 経営の変革

無印良品

3. 業務標準化

MUJI GRAM（販売オペレーションマニュアル）による店舗運営

13冊 1,780ページのマニュアルで業務の標準化と見える化を実現

1	売り場に立つ前に
2	店内業務（レジ）
3	店内業務（承り）
4	配送・自転車
5	売り場作り
6	商品管理
7	後方業務・経理
8	労務管理
9	危機管理
10	出店準備
11	店舗マネジメント
12	店舗システム
13	ファイリング

各種社員研修での活用（新入社員研修）

Off–JT　88時間中、18時間で使用

20

Ⅳ. 経営の変革

改善提案によるMUJIGRAM（店舗業務マニュアル）定期改訂

・13冊、1,780頁のマニュアルで業務の標準化と見える化を推進。 改訂は社員からの声。

4月：全面改訂
・13冊のファイルを、業務種類別に再編集

4月	75件	・売場作り（VMD）全面見直し ・「売れ筋捜査」運用方法更新

5～7月：月次定期改訂（合計62件）

5月	9件	・収入印紙運用変更 ・中嵩宅送エリア拡大
6月	25件	・退職手続きチェックリスト改訂 ・店長が取得すべき資格一覧追加
7月	28件	・自転車修理承りフロー追加 ・店舗文書保管基準更新

改善提案の採用件数

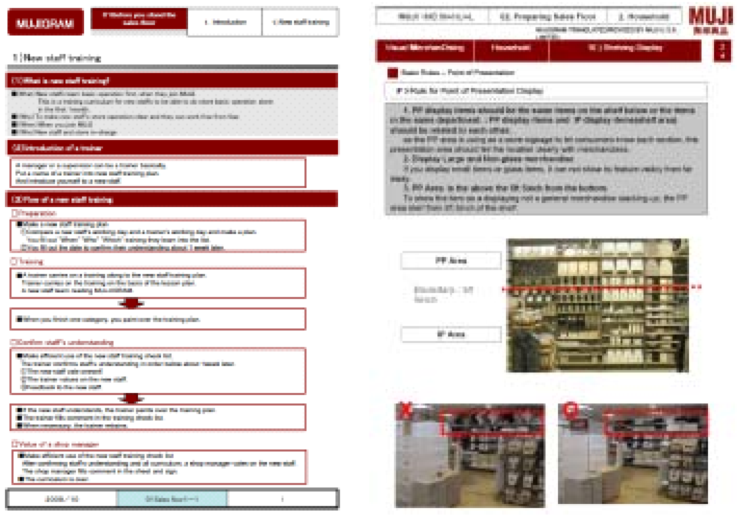
1～4月	40件
5～7月	36件
合計	76件

21

MUJI GRAM は改善提案によって変わっていきます。9 件の改善が施されると、MUJI GRAM が 9 ページ変更となります。例えば、収入印紙は自動的に印刷されるように変更すると、収入印紙はレジのキャスターの中には入っていないという状態になりますから、収入印紙の運用という項目が変更になります。

Ⅳ. 経営の変革

海外版MUJIGRAM（店舗業務マニュアル）



22

海外で使っている MUJI GRAM ですが、新入社員としてスタートして、最初に覚えなければいけない内容の例です。ディスプレイの仕方を分かりやすいように写真を入れ解説しています。すべての国の MUJI で、品揃えと、陳列の仕方が統一をされています。

少しずつうまくいっているところ、うまくいっていないところもたくさんありますが、このようにグローバル化を進めているという取り組み事例を紹介させて頂きました。

ディスカッション

（藤川氏）　ありがとうございます。松井さんへの私からの三つの質問にお答えいただいて、会場の皆様に質問をしていただきたいと思います。

（松井氏）　何のためにグローバル化するかということですが、先ほど世界で通用しないブランドは日本でも通用しないと申し上げました。端的に申し上げるならば、これは生き残るためです。小売りのマーケットはグローバル化しています。日本にも、ご承知のように、世界のプレーヤーが参入しています。私どもは IKEA さんなどとはかなり競合する面があります。ヨーロッパ、アジア、アメリカ、どこの市場でも必ず世界のプレーヤーがいます。彼らと同じ土俵上ではないとしても、ほぼ、真正面からの戦いとなります。日本にも ZARA、H&M、フォーエバー２１など、数多くのプレーヤーが進出しています。これが世界で起こっていることであり、われわれの業界の常識なのです。ライバルは、既に国内の同業だけではないということは確かです。ここで勝ち抜かないと、やはり生きていけません。否応が無しにグローバル化を続けるようにしなければならないということです。

先ほど Found MUJI や World MUJI についてお話し申し上げましたが、ブランドを大きく変えて磨いていくという作業を怠ってしまうと、やはり生きていけません。世の中とお客さまは大きく変わっていきます。おそらく、現在のリセッションが終わった後、見えてくる景色は相当違うということになります。そのときに通用する商品とサービスを作り上げておかなくてはいけません。そしてステークホルダーに満足していただけるという観点からも、成長し続けなければいけません。増収と増益は条件になり避けては通れません。

これが、私どもがグローバル化を進める大きな理由だと思っています。

ある国でのイノベーションが、日本本国や他国の事業に影響を与えた具体的な事例があるかという質問ですが、例えば、香港に日本と同じくらいの大きさの店舗があり、衣料品、家庭用品、食品と、ほぼ同じような品揃えとなっています。ただ、香港はステーショナリーが店舗全体の売上構成比の 2 割を占め、日本は 10%ぐらいしかありません。なぜそれほど違うかと言うと、香港のマーケットの方が若い人たちがたくさん来るマーケットになっています。そうなると、香港の店舗の方が、日本の店舗よりも、ステーショナリーは相当に品揃えを豊富にしていくことになります。香港では陳列棚を 3 台で設置する。日本では 2 台で設置する。これを比較し、3 台できちんと設置した方がよいということになれば、香港のステーショナリーの売り場の考えを日本に持ってきて、ややコンパクトにして 3 台分の陳列スペースを取ってみるということになります。ディスプレイが上手なのは、香港とフランスです。MUJI の商品を使ってディスプレイをしますから、宣材物を使うことは一切なく、MUJI の実物で上手に見せて空間を作っていく。こういう能力はやはり日本人より上手です。

クリスマスは、日本のクリスマスと欧米のクリスマスは全然違い、アジアでもまた違います。ヨーロッパでは、クリスマスの 12 月の売上が、ほとんどの利益を出す源泉となります。日本のお中元とお歳暮が同時に来るような売上になります。そうなると、クリスマスのギフトは全世界で知恵を出し合おうとなり、香港、韓国、日本、ヨーロッパなど、さまざまな国の人に参加してもらい、開発のアイデアを持ち寄り、開発した商品を全世界で販売していくということになります。

実はこのプロセスは、一見良い結果が出そうですが、なかなかこれもうまくいかないところがあります。例えばロンドンのクリスマスギフトは、200、300 円から 500 円の商品を 1 人が 30 個や 50 個と買って、どんどん交換をして配っていくという文化です。日本ではおじいちゃん、おばあちゃんが、お孫さんが寝ているときに、枕元のソックスの横に 2 万円や 3 万円のギフトを置くという文化ですから、お互いになかなか相いれないところがあります。ロンドンやパリで売っているギフトを日本に持ってくると見劣りしてしまうのです。ブリキのおもちゃは日本ではなかなか買ってくれる人がいません。ただ、その中でも幾つか共通でよく売れるものがあります。例えば、ニューヨーク、ロンドン、パリ、東京で売れている、積み木のブロック。こういうものは全世界共通で売れています。全てが成功するということではありませんが、商品の開発としては、非常に手応えのあるものができてくるということが起こっています。

グローバルなレベルの人材育成の取り組みと活用に関しては、脱・再コンテキストという意味では、MUJI GRAM という日本で使われている仕組みを、全部ではありませんが、世界各地にかなり浸透させています。むろん、結構現地化をしないと難しい部分があります。国によって売れる商品は相当違います。例えば日本の住居は他の国と比較し広くはないため、セミダブルやシングルのベッドがよく売れます。韓国では、これがほとんど売れず、クイーンサイズかダブルということになります。ニューヨークでは、今度は非常に小さな 1 人用のベッドが売れる。その国の風習や生活環境によって、大きく違ってきます。商品の品揃えは、それぞれのマーケットに合わせなくてはいけません。現在、日本では約 8000 アイテムあります。これが、海外の店舗は 2000 前後の品揃えになりますので、この 2000 前後の品揃えの中で､その国に合った商品を選び品揃えをしていくということになります。

日本からの人材の派遣の基準は先ほど申し上げたとおりです｡私どももご多分に漏れず、かつては言葉がしゃべれる人間を優先的に出していました。しかし言葉がしゃべれることと仕事ができるということは、ほとんど関係がありません。入社し販売部門に全員が入っていきますから、その中で非常に業績を出し仕事のできる人を、30 代の若いうちに海外に派遣するということにしています。先ほどロンドンの例をお話し申し上げましたが、ミラノに出店するときの責任者は 29 歳の男性でした。半年ぐらいたつと、彼は立派に通訳をしてくれました。若いと非常に柔軟に言葉も覚えてくれます。先ず仕事ができる人材を中心に海外へと派遣します。

原則、1 カ国に 1 人ずつしか派遣しませんので、あとは現地の人材でオペレーションをします。従って、一人で全部受けていかなくてはなりません。2 人以上駐在しているのはロンドンと中国しかありませんから、そういう意味では､「外にほっぽり出されると、相当に頑張っていく」ということになります。どこの会社も同じでしょうが、全員成功するというわけではありません。1 年ぐらいで戻ってくるしかないという場合もあります。コミュニケーションがしっかりできて、気持ちが分かって、積極的に発言できてというようなところがないと、なかなかやはり難しいということになります。

人材委員会で候補は選びますが、実際に派遣するときには、積み重ねた幾つかの事例を参考にしながら結論を出していきます。さらに、いきなり派遣し、バランスシートも読めないという具合では困りますので、しばらく私どもの海外事業部で経験を積みながら出す

というように、派遣の方法も少し変更している状況です。

（藤川氏）　ありがとうございます。冒頭に、グローバルに生き残ることができなければ、日本市場でも生き残れないだろうというお話がありました。まさに日本市場においてもグローバル戦略が求められるというお話でした。

先ほどのセッションの中で、A.T.カーニーの梅澤さんから、グローバリゼーションを進めていく際に、われわれが行っていることの本質を抽象化していく、普遍化していく、形式知化していくというプロセスは、むしろ日本人以外の人に担ってもらった方がいい場合もあるのではないかという話がありました。無印良品の場合、例えばそういうことはあるのでしょうか。

（松井氏）　商品は一定のパッケージとしていますが、これを海外で組み替えていきます。例えば、韓国は非常に寒く、秋冬物を早く出さなくてはいけません。台湾や香港は今度は暖かいため、商品の投入時期を変えていかなくてはいけません。自国のマーケットに合ったものをきちんとそろえるということが、やはり一番必要ですので、各国が必要なものを自分たちで引いて取ってくるということになります。

商品マスターは日本にありますが、これを基本的に開放するということになります。商品マスターを開放すると、現地ではすぐ北京語や英語、ドイツ語に変え、現地の商品担当が自由に、これとこれが欲しいと要望してきます。必要な業務をどんどんと現地で変えていきますので、今申し上げたように、日本でどうこうするということではなく、あとは現地が加工し使っていく。このスピードはやはりものすごく速いと思います。

（藤川氏）　ありがとうございます。それでは、会場の皆さんからも松井さんに対してご質問をいただければと思いますが、いかがでしょうか。

（Q1）　素晴らしいお話をありがとうございました。人材の抜擢をしていらっしゃいますが、リーダー教育を施すと転職してしまう、人材が流出してしまうということもあると思いますが、何か対策がありましたら、教えていただきたいと思います。

（松井氏）　そのような事例がないわけではないのですが、流通業界ではそれほど人材の流動は多くはないので心配はしていません。そのうち少し流出するリスクのようなことは考えていかなくてはいけないのかもしれません。われわれもセゾングループで育ちましたので、海外留学制度も過去に実施しましたが、基本的には留学してきた人はその会社に残っていません。その場合には、ほかの会社で留学した人をこちらが採用するということと、それぐらい割り切って考えていないとうまくいかないのではないかと思っています。ご質問とはことなる事例ですが、赴任国での経験が長くなりますと、そこから動きたくないというか、実質動けなくなってしまうということがあります。お子さんが日本人学校ではなく現地の学校へ入学していると、お父さんが転勤しようとしても、全く動けなくなるということも事例としてあります。

（Q2）　ありがとうございました。藤川先生の問題提起と松井会長のプレゼンテーションが非常にうまくマッチングしていて、非常に深い理解をさせていただいたと思います。

脱コンテキスト化、再コンテキスト化ということを藤川先生にご説明いただいたのですが、内部のオペレーションの脱コンテキスト化、再コンテキスト化と理解をして聞いておりました。

松井さんのプレゼンテーションでは、内部の管理というより、むしろ顧客接点でも脱コンテキスト化や再コンテキスト化が起こっているということを伺い、非常に目からうろこが落ちたような感じを受けましたが、MUJI のオペレーションの脱コンテキスト化や再コンテキスト化についてのことを、もう少しお伺いできればと思っています。MUJI GRAM がどのように管理されているかというところに、非常に出てきているのではないかという感じがします。

MUJI GRAM というのは日本のヘッドクオーターで全部作って、それを配って、多言語化はされるけれど、中身は変えないということで運用されているのでしょうか。それとも、フランスの MUJI GRAM と日本の MUJI GRAM と中国の MUJI GRAM は全然違うものになっているのでしょうか。それを変えているのだとすれば、それを何かコントロールしておられるのかということをお教えいただければと思います。

（松井氏）　私は 94 年に営業の責任者となりました。そのときに、新店に行きますと、10 時になっても店舗が出来上がっていないということがありました。また、店長が代わると、やり方が変わり時間通りに店舗ができあがらないということもありました。西友という会社は東西に本社がある、つまり家元が二つあって、店長の数だけやり方があるという文化だったのです。これは具合が悪いということで、実はそこから MUJI GRAM を作り出していったのです。だから、海外も日本も同じようなことが実は起きていたというわけです。国内の MUJI GRAM は、かなりの量になっていますが、例えばシンガポール、香港でも、日本の MUJI GRAM をそのまま持っていきます。それを翻訳し、まず使い出します。使い出すと、コンセプトやオペレーション、ディスプレイは共通にできますが、発注の方法や、国毎に使われている営業報告書のフォーマットなどは各国の仕様となります。基本は MUJI GRAM をそのまま持っていきますが、例えばロンドンでは、発注業務は社員が端末に入力します。在庫確認も、移動端末で在庫データを照会しお客さまに対応することになっています。日本での発注は、基本的に自動発注になっていますから、社員が発注行為をする率は 5%ぐらいしかありません。在庫の確認は社員がみんな移動端末を持っているわけではありませんので、売り場のパソコンで在庫をお調べするという仕組みになります。先ほど申し上げた MUJI GRAM のオペレーション編の中は、各国によってやはり相当変更し運用をせざるを得ないという状況になっています。

（Q2）　変わると、各国で書き換えをして継承されていっているということでしょうか。

（松井氏）　そうです。各国でどんどん変えて常に最新版が店舗にはあるというイメージです。

（Q3）　MUJI さんは、お客さまを巻き込んで作っていく、共創関係の構築というのが大

変素晴らしいと思っております。お客さまからのアイデア集め、非常にエッジの立った商品をつくられています。脱コンテキスト化、再コンテキスト化ということで言いますと、日本の素晴らしいアイデア、MUJI さん独特のアイデアが展開できる地域があるのか、なかなかそれは難しいのか、その辺はいかがでしょうか。

（松井氏）　ご質問のように、私どもはお客さまからいただいたアイデアで商品を開発しております。年間 10 万件ほどお客さまからの声を頂戴しますが、使い勝手を少し変えてほしいという声なども含め半分はクレームです。このクレームがやはり一番役に立つのです。毎週火曜日にお客さまの声を全部持ち寄り議論し、金曜日には、商品部が方向を決めていくというような形で商品が開発されていきます。

アイデアは､いろいろな国から集めてきますが､日本の商品開発は日本で行っています。ただ、各国同じようにお客さまの意見やクレームが集まりますので、これをもとに各国単位で商品開発を同時にやっていくことができます。

各国単位で開発を進めていきますが、共通で実施しなくてはならないものもあります。例えば、防燃ということで言えば、ソファやベッドなどは日本が一番低い基準となっています。一番厳しい基準はアメリカで、実際に火をつけて、どの程度燃えるかという検査があります。ヨーロッパはその中間ぐらいとなります。実際に家具をヨーロッパで作り販売している間は問題はありませんが、日本に企画を持ち込み、中国やマレーシアなどで生産する場合には、ヨーロッパの基準をクリアしなければ、商品群として成り立ちません。少しでも基準を外れると、売れないということになります。化粧品なども国によって全く違います。日本の化粧品の基準をそのまま海外には持っていけませんので、それぞれの国の基準をクリアした商品を作っていかないといけません。

ということは、作る工場のレベルから、ものづくりを変えていかなければいけないということになります。タグシールのようなものもほとんど共通で、工場で付けてしまうのが一番早いので、各国で付けるということはしません。このように、各国の状況やニーズに合わせて、可能な限りその国に適合するように商品を開発・製作していかなければ、その国に合った商品が投入できないということが頻繁に起こります。

「ワールドコンセント」はヨーロッパで生まれたアイデアが日本で形を変えさらに世界へと拡がっていった例です｡コンセントの形状の異なるヨーロッパの国を移動するときに、一つのコンセントで各国用の電源に対応した形状のものを販売していました。便利には便利なのですが、このようなつくりで 5 年、10 年ともつだろうかと心配になりました。そこで日本で作り直し、しっかりしたものとしました。ヨーロッパで生まれたアイデアなのですが、これが全世界共通の商品になっていく。こういった事例は数多くあります。

（藤川氏）　ありがとうございました。今日は良品計画の松井会長をお迎えし、サービス・グローバリゼーションのプロセスに関してお話をお伺いしました。本フォーラムでは、サービス・グローバリゼーションのプロセスに関して、これから知見をどんどん蓄積していこうとしています。特定の組織や特定の個人の知識を皆様で共有していこうということを目指しております。この取り組みをこれからますます進めることができればと思っております。松井さん、皆様、ありがとうございました。

（３）『グローバル化を加速させる人材マネジメント～IT 業界からの示唆』[1]

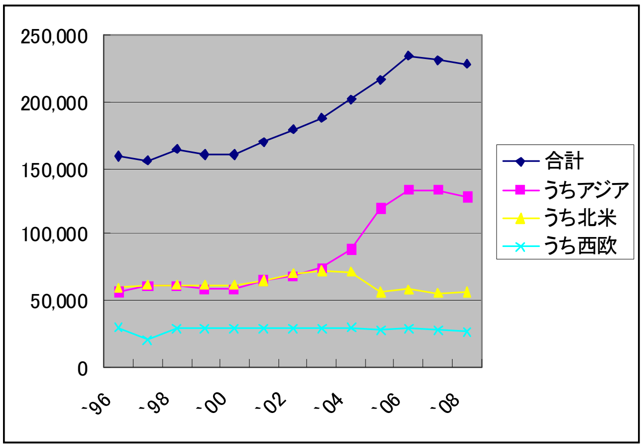
白木　三秀氏　（早稲田大学政治経済学術院教授・留学センター所長）

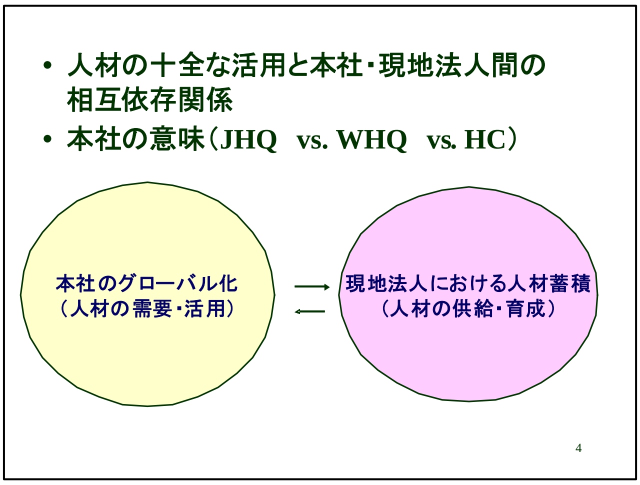
（白木氏）　限られた時間ですが、積極的なご参加をお願いしたいと思います。最初に、問題提起として、私から若干のプレゼンテーションをさせていただき、お二人のプレゼンテーション、会場との質疑に入りたいと思います。

日本の海外直接投資と人材流出

2000 年代になって、日本の海外直接投資は右上がりに上昇しています。これまで最大の海外直接投資総額は 1989 年がピークでした。2008 年の海外直接投資総額はこれをはるかに上回る額で、日本が国内で不況だ、不況だと言っている間に、日本の海外直接投資は恐らく以前の 2 倍近い規模になっています。日本の企業の海外展開がかつてないほどの勢いで進んでいます。それに伴い日本人の現地派遣も増えています。外務省のデータによれば、日本人派遣者は現在約 23 万人になっており、特にアジアへの派遣者数が 2004 年以降に急増しております。このうちのかなりの部分は、中国への投資に伴った増加であり、派遣者もそれに伴い増加しているという図式になるかと思います。

図　日系企業における「日本人海外派遣者数」の推移





これは日本の本社と現地法人間の人材に関する相互依存関係を図式化したものです。日本の「本社」、親会社の日本人以外の人材需要があり、海外のオペレーションで人材が蓄積されていくという図です。現在の問題は、「本社」あるいはグループ企業全体で人材活用の機会が限られているという日本の多国籍企業の弱点があるということをイメージ的に示しています。今、円の大きさは同じに描いてありますが、実際には「本社」側での活用はまだまだ小さいということになります。

---

[1] 第２回　グローバル・サービス・フォーラム　～イノベーションの源泉と人材を世界に求めて～
パネルディスカッションより
◆モデレーター　白木　三秀氏　（早稲田大学政治経済学術院教授・留学センター所長）
◆パネリスト　　箕田　好文氏　（富士通　特命顧問（中国担当））
　　　　　　　　尚　捷氏　（Info Deliver 代表取締役会長兼社長）

また、親会社・子会社間の関係、ビジネスモデルが次第に変化していることを意識しなければなりません。「グローバル型」では、人材、資金、技術、ノウハウなどのリソースが本社に圧倒的に集中している形態の多国籍企業の組織です。日本の企業はどちらかと言えば、このグローバルタイプの組織を持つ傾向が強かったのですが、中国を筆頭に海外マーケットが大きく広がり、現地での販売開発が以前とは比べられないほど必要とされる段階では、本社に全てのリソースが圧倒的に集中する形だけではうまくいきません。「インターナショナル型」、「トランスナショナル型」の組織タイプへと移行せざるを得ない状況になっています。このタイプの組織では、ローカルのトップマネジメントが必要になり、その候補者をどのように採用・育成し、モチベーションを高め、トップに就いてもらうかということが非常に重要な課題になってきます。

本社・子会社間ビジネスモデルの進展

1. 従来の関係：組織タイプ（B＆Gのグローバル型）←リソースの本社への圧倒的集中

2. 変化のプロセス：海外マーケットの拡大、現地での販売、開発の重要度→組織タイプの変化（B＆Gのインターナショナル型、トランスナショナル型）

3. 含意：ローカル・トップマネジメントの必要性の高まり→どのようにその人材を採用・育成し、モチベーションを維持するか。

現地法人における人材の育成と蓄積のポイント

モチベーションの維持・高揚には、信頼できる上司の下で以下の点が重要となる。
①面白い仕事の提供（責任度、達成感）
②能力の伸長と公正な評価（承認）
③キャリアの展望（企業内・グループ企業内）

その前提：経営方針の一致、良好な上司同僚関係・職場環境・給与の存在

急激な海外進出によって従来にも増して、現地法人における人材の育成と蓄積が重要となっています。これに目新しいことは必要なく、ハーズバーグという心理学者が 60 年代に議論した点を今でも適用できるのではないかと考えております。モチベーションを維持・高揚するには、信頼できる上司の下で、以下の点が重要になってきます。面白い仕事を提供し、自分の能力が高まる、そして、公平に処遇も評価もしてもらえること。またキャリア展望については、現在では、グループ内、グループ企業内全部入れて、幅広い意味でのキャリアの展望があるかということになります。これらは当たり前のことですが、実はこれだけでは、モチベーションを上げる要因（モチベーティング・ファクターズ）にはなりません。実はもう一つ気にしなくてはいけないこと、この前提をハーズバーグはハイジーン・ファクターズ（衛生要因）と呼んでいますが、これがそろって、初めて３つのポイントが生きてくるということになります。これは、会社の方針と働いている人の考え方が一致しているかどうか。同僚、上司との人間関係が良好であること、そして職場環境、給与も競争的な給与であるかどうかが重要となります。給与は高ければいいというものではなく、高ければモチベーションが上がるというものでもありません。しかし、衛生要因を構成するそれぞれの要素が悪ければ限りなくモチベーションは下がっていきます。衛生要因は良好であってこそ当たり前であり、人間関係がいいから仕事のモチベーションが上がるかといえば、上がりません。悪い場合には辞めるというところまで行き着きます。

では、これが海外の日本系企業ではどうなのかということで考えてみたいと思います。日本在外企業協会が行った上海近郊の 30 代前半大卒ホワイトカラーに対する調査（サン

プル：35 歳以下、14 社の 211 人、2002 年実施。転職を考えていないが 43%、転職を考えている場合の転職先は欧米系企業 69%）です。サンプル数も約 200 と少なく、データも 2003 年分析と時間が経っていますが、示唆的な内容を含んでいます。よく大学生の企業ランキングなどが発表されますが、外に見えるところだけしか大学生は見ていませんので、実際その企業が良いかどうかは全く分かりません。ですから、日本企業を評価してもらうには、働いたこともない人に聞いてもほとんど無意味です。この日本在外企業協会が実施した調査は、日本の企業で実際に働いているホワイトカラーの意識なのです。理想は、日本企業に働いていながら、例えば中国系、あるいは欧米系の企業で働いた経験がある人に聞くのがベストですが、それはなかなか望むべくもありません。

日本企業を選ぶときに何を重視したかというデータです。5 段階のリッカート方式で数値を表していますが、重視した項目で一番高いのは「新しい技術や知識を得られるかどうか」、「自分の能力や持ち味を十分生かさせてもらえるか」、「収入」もいい方がいい。「先行きの展望」、要するにキャリアです。自分の「評価」をしっかりとやってくれるか。「仕事は面白いか」どうか。この辺は、先ほどのハーズバーグの議論でいえば、モチベーティング・ファクターズと考えていいでしょう。

日系企業のホワイトカラーの意識（2）

	職業選択で重視する点	会社での満足度
新技術・知識習得機会	98.1	45.5
能力・持ち味発揮	97.6	50.7
高収入	95.2	41.9
先行きの展望	91.5	22.7
責任・権限・業績評価の明確性	86.8	37.7
仕事のおもしろさ	84.3	30.8
社会に役立つ実感	72.3	41.0
雇用の安定	58.3	63.6
労働時間・休日	35.3	47.7

それに対して、日本の大学生はこれを最初に重視するというかもしれませんが、「仕事が安定している」、あるいは「休みがある」のかという点はあまり職業選択の際には重視していないことが分かります。2008 年に労働契約法が変わるまでは、中国では 1 年ごとの労働契約でよかったわけで、雇用は不安定というイメージがあります。しかし、この 2003 年当時のホワイトカラーの大卒、自他共にそれなりに自信のある人たちは、雇用は何とかなると考えています。労働時間はどうでもいい。それよりも重視しているものがあるということです。

ところが、入って現在の会社でどの辺で満足しているか。満足度が一番高いものは、皮肉なことに逆になります。業績が少し悪化したぐらいではすぐに解雇とになることもなく、雇用が安定している、労働時間も低い評価ではない。では、一番評価されていないのは、「先行きの展望が暗い」、「仕事は面白くない」ということです。このデータを見る限り、上海にある、少なくともこのサンプルとなった日本企業においては、大卒の若いホワイトカラーを引き留めるだけの魅力に乏しかったと言っていいと思います。

それはハーズバーグの理論を持ち出すまでもなく、モチベーションを上げるような施策を打たれていなかったと言えます。人事施策のミスマッチ、あるいは求めているものに対して的確に施策を打たなければ、うまくいかないのは当たり前です。施策をあれこれと考えている人は一生懸命やられているのですが、客観的に見ると、どうもミスマッチがあったように見えます。

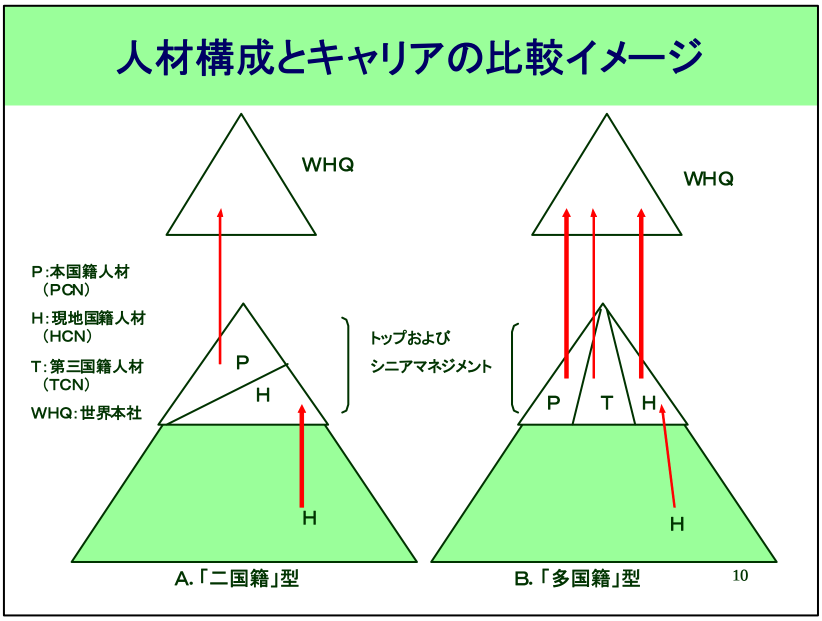
日系企業の人材構成の特徴と
そのインプリケーション

（1）「多国籍」企業　vs.「二国籍」企業

（2）「二国籍」企業の諸課題

→　本国籍人材の過多用
→　現地国籍人材のモチベーションの維持・向上

　これは私の勝手な造語ですが、日本の「多国籍」企業の組織の在り方は、「多国籍」企業というよりは、「二国籍」企業の在り方に近い。
　この「多国籍」企業タイプのイメージですが、上は親会社、本社です。下が子会社の一つです。H は現地で採用された人（Host country national）、例えば中国では、中国の方がこのピラミッドの下から採用されるという図です。ここで、このシニアマネジメント、あるいはトップマネジメントポジションに昇進していくと考えられます。このシニアおよびトップマネジメントの構成ですが、ここには P（Parent country nationals）の人がいる、要するに日系企業であれば日本人です。T は Third country nationals、ですから、日本人でも中国人でもない国籍の人がここにいる。様々な国籍の人がシニアのポジションを占め、組織を動かし、本社あるいは兄弟会社を行き来をしているという図式が下の図です。



　これを私は「多国籍」型と呼んでいますが、それに対して日系企業の場合の組織は、一般的に、特にアジアではその傾向強く、アメリカでも多いと分析していますが、左側の二国籍型組織となっていることが多い。ローカルを採用して、この人が優秀な場合に昇進していくということは同じですが、シニアマネジメント以上のポジションの国籍は、日系企業であれば P は日本人となります。多くの場合、Third country nationals はほとんど存在しません。H もトップまで行っているかというと、必ずしも行っていない場合があります。従って、本社あるいは兄弟会社を行き来をしている、キャリアが動いているのは、P に限られているのが一般的で、残念ながらここに天井が存在し、この人の活躍する場が極めて限られている図式になっているのではないかと思います。
　今日おみえになった方々の事例はここから外れて、こちらの「多国籍」型になっているかもしれませんが、日本の企業の圧倒的多数はこの「二国籍」型にとどまっています。私もこの図を 90 年代に、10 年以上前に描いていますが、この右側の図を昔話としてしまいたいのですが、残念ながら今でもこの「二国籍」型組織が生きています。

海外オペレーションの難しさはもちろんパートナーとどういう関係を結ぶかという議論もありますが、同時に多くの日本企業の場合、海外派遣者の方がトップに就いて、かじ取り役をされている。従って、この人の力量が非常に重要になります。いろいろなミッションを持ちながら、本社からの影響や地元のコンプライアンスも守らなくてはいけないという厳しい立場に置かれます。当然、競合他社には勝たなくてはならない。そういった様々な影響を受けながら、適切なかじ取りをしなくてはならない。それを担っているのがこの海外派遣者です。本来はこの海外派遣者＝海外現地法人の舵取り役は日本人に限る必要はないのですが、日本人が圧倒的に多い。この人の力量に頼る部分が多く、海外派遣者を適切に選抜するということが極めて重要な意味を持っています。もちろん、この適切な選抜というのは日本だけではなくて、アメリカやヨーロッパの多国籍企業でも同様に悩んでいます。

海外オペレーションの難しさ

(1)パートナーの選択とパートナーとの調整
→　国際合弁企業(M＆Aも含む)に関わる諸課題
(2)各種の影響力(「同形化」)の作用
→　重要な海外派遣者による舵取り、その成否は海外派遣者の力量による
→　海外派遣者の適切な選抜は極めて重要
(3)現地人材の確保・定着の問題
→「現地化」の問題、しかし、「現地化」は海外派遣者を減らすことと同義ではない。

(ご参考)

表　中国人部下からみた直属上司の国籍別評価（ｔ－検定結果）

直属上司の評価	中国人 N=131 平均値（標準偏差）	日本人 N=49 平均値（標準偏差）	全体 N＝180 t 値
専門知識を確実に身につけている	1.23 （ 0.87 ）	1.20 （ 0.71 ）	0.18
仕事が効率的である	1.18 （ 0.89 ）	1.33 （ 1.36 ）	-0.87
意思決定が速い	0.92 （ 0.94 ）	0.86 （ 0.94 ）	0.42
既存の考えにとらわれず、新しいアイディアを出す	0.93 （ 1.01 ）	0.88 （ 1.01 ）	0.32
業務に必要な知識やスキルを自発的に習得しようとしている	1.15 （ 0.92 ）	0.98 （ 0.95 ）	1.11
仕事において、説明が分かりやすく納得性がある	1.09 （ 1.18 ）	0.71 （ 1.06 ）	1.96
部下に対する気配りや関心がある	1.05 （ 1.03 ）	0.63 （ 1.17 ）	2.36 *
部下を信頼している	1.14 （ 1.21 ）	0.67 （ 1.03 ）	2.38 *
部下を叱るより、ほめることが多い	0.93 （ 1.27 ）	0.35 （ 1.18 ）	2.81 **
部下に明確な業務目標を示してくれる	1.18 （ 1.07 ）	0.84 （ 1.03 ）	1.91 *
部下の成果を客観的に評価する	1.09 （ 0.92 ）	0.65 （ 0.95 ）	2.82 **
部下の間違いを的確に指摘し、方向を示してくれる	1.21 （ 1.26 ）	0.69 （ 0.94 ）	2.58 *
部下のアイディアや提案をよく聞いてくれる	1.33 （ 1.24 ）	0.94 （ 0.97 ）	1.98 *
部下の今後のキャリアについて関心をもっている	0.60 （ 1.10 ）	0.24 （ 0.99 ）	2.00 *
部下育成のためのチャンスを用意してくれる	0.80 （ 1.24 ）	0.53 （ 1.08 ）	1.35
重要な問題について、部下にも相談する	1.22 （ 0.82 ）	1.00 （ 0.89 ）	1.58
部下の要望をよく聞いてくれる	1.15 （ 0.85 ）	0.86 （ 0.94 ）	2.03 *
問題点を素早く発見できる	1.03 （ 0.91 ）	0.86 （ 0.79 ）	1.18
問題が発生した時の対応が速い	1.16 （ 0.98 ）	0.86 （ 0.87 ）	1.91
会社に関する情報を部下に伝えてくれる	1.16 （ 0.80 ）	1.10 （ 1.43 ）	0.34
現場の状況を客観的に会社に伝えてくれる	1.25 （ 1.03 ）	1.35 （ 1.79 ）	-0.44
会社の経営についてよく話してくれる	0.55 （ 1.02 ）	0.65 （ 1.56 ）	-0.52
上の人が間違っていたら、指摘する	0.72 （ 1.47 ）	0.16 （ 1.65 ）	2.17 *

直属上司の評価	中国人 N=131 平均値（標準偏差）	日本人 N=49 平均値（標準偏差）	全体 N＝180 t 値
上から評価されている	1.17 （ 1.35 ）	0.96 （ 1.53 ）	0.89
関連部署から支援や理解を得て、仕事をしている	0.99 （ 0.87 ）	0.84 （ 1.55 ）	0.85
他部門の悪口を言わない	1.06 （ 0.93 ）	1.02 （ 1.59 ）	0.21
他部門からの支援を求められる時、できるだけ支援する	1.27 （ 0.81 ）	1.16 （ 1.40 ）	0.62
ミスをした時は素直に認める	1.06 （ 0.81 ）	0.88 （ 1.48 ）	1.06
中国社会に関心をもち、中国の習慣を理解している		1.12 （ 1.96 ）	
中国語をよく勉強している		1.20 （ 1.96 ）	
私は直属上司の指示に納得して、従っている	1.18 （ 0.88 ）	1.39 （ 1.79 ）	-1.02
私は直属上司の指示に異議があったら、反論できる	1.24 （ 0.75 ）	1.14 （ 1.38 ）	0.63
私は直属上司と仕事以外の話をよくする	0.46 （ 1.52 ）	-0.08 （ 1.81 ）	2.01 *
私は仕事を離れて、直属上司と食事に行くことがある	-0.21 （ 1.63 ）	-0.55 （ 2.01 ）	1.18

（注）**：1％水準で有意、＊：5％水準で有意であることを示す。
本調査は「2008 年度早稲田大学特定課題研究助成費」(.課題番号：2008Ｂ-002）による研究の一部である。本研究への参加者は、筆者、梅澤隆（国士舘大学教授）、韓敏恒（早稲田大学大学院博士後期課程）、孫豊葉（早稲田大学大学院博士後期課程）である。表２の作成は韓敏恒による。本調査は、中国沿岸部の天津、青島、北京、上海で操業する日系企業計 15 社で働く中国人ホワイトカラーを対象に実施した。調査時期は 2008 年９月～11 月である。アンケートの配布は天津、青島の日系企業を訪問した際に調査の趣旨を説明し、了解を得たうえで配布したものと、個人的な人脈を通じ電子メール形式での配布の２通りの方法をとった。配布したアンケート票は計 211 票あり、うち有効サンプルが 180 票であり、有効回収率は 85.3％である。（４）私たちは 2008 年６月の文部科学省の産学連携プロジェクトに申請し、選定を受けて同年 10 月から「海外経営専門職人材養成プロジェクト」（略称Ｇ－ＭａＰ）を開始した。プログラムの詳細についてはホームページ（http://www.waseda-gmap.jp）を参照されたい。当該プロジェクトの一環としてこれらの先行調査をより拡充したアンケート調査も実施中である。

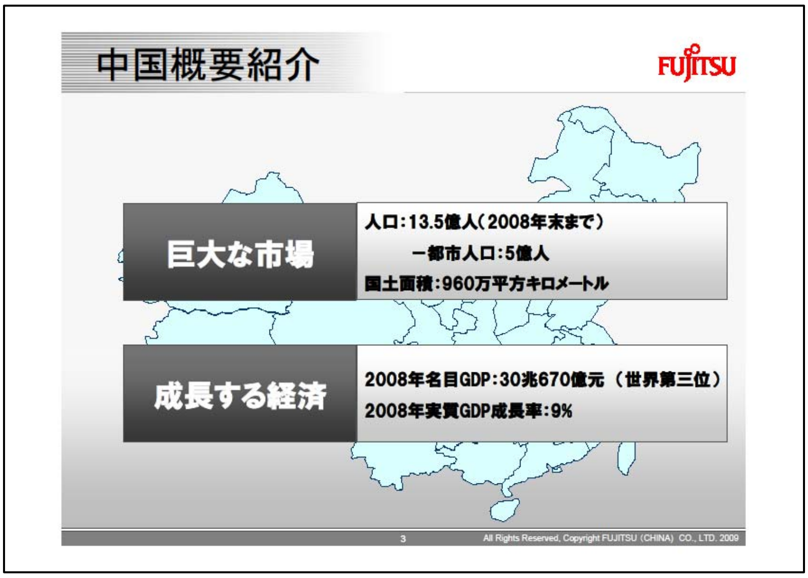
現在､大規模なサンプルで調査を実施しており､こちらの表はプリサーベイの結果です。2008 年に天津と青島の日系企業の方にご協力いただき､サンプル的に実施させていただいたものです。上司が中国人のサンプルが 131、上司が日本人のサンプルが 49 という数になっています。自分の上司を評価するという、調査してもらいにくい調査です。5 段階で点数を付けており、この平均値と標準偏差になっています。今日は細かい点は除き、左の数字から右の数字を引きますと、これがプラスになっている場合は中国人上司の方が評価が高い。マイナスになっている場合は日本人上司の方が評価が高いという表です。

ただ、これは素直に引いたものではなく t 値で、この差が統計的に有意であるかどうかを調べようとしたものです。ただ、プラスマイナスは同じで、マイナスになっている項目は、日本人派遣者の方が中国人上司よりも高く評価されている項目は、実は 4 カ所しかありません。統計的にも有意ではありません。統計的に有意なところを見ていただきますと、＊が付いている項目です。これは部下との関係です。要するに、部下に対する気配りや関心があるかどうかというと、日本人派遣者は弱い。信頼しているかというと弱い。そういう非常に厳しい評価が日本人派遣者に出されています。ただし、これは実験的なサンプルです。これは日本人派遣者と中国人上司を、部下が見て比べるということが正しいかどうか分かりません。なぜなら日本人派遣者の方はご存じのとおり 4～5 年で日本に帰るものですから、部下との関係もおのずから中国人の上司とは違ってくるものです。これが統計的有意に出たからといって、日本人派遣者は中国人の部下と付き合っていない、信頼していない、ということは申し上げません。ただ、この辺は弱点として統計的に出ているということも言えます。今回新しい、もっと大きな別の調査も実施していますが、そこでも一部似たような傾向が出ております。では､先ず富士通の箕田さんからお話をいただきます。

「中国における富士通グループの経営と課題」

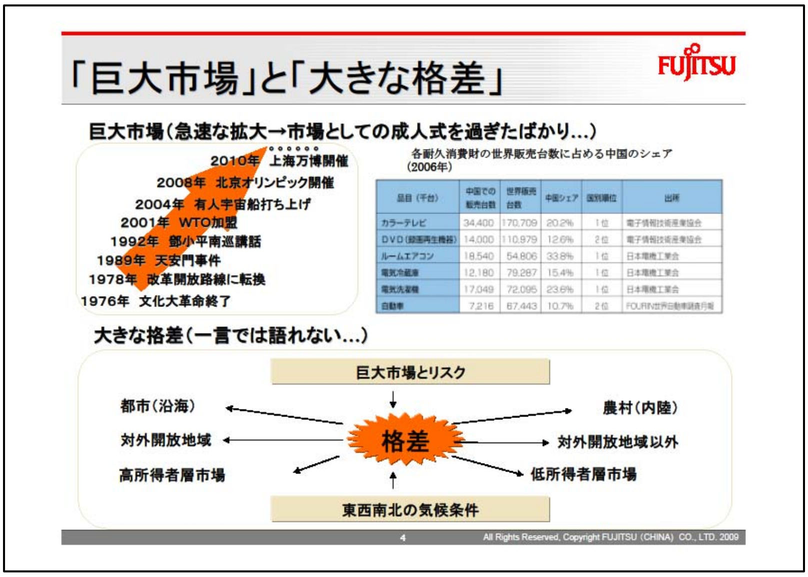
箕田　好文氏（富士通　特命顧問（中国担当））

（箕田氏）　富士通に入社して以来、国内営業をやっておりましたが、2006 年、57 歳になって初めて「中国に行ってこい」と東京以外の勤務を命じられました。私は福岡出身で、1 回ぐらいは福岡で仕事をしたいと思っていましたが、福岡を飛び越えて上海にまで行ってしまったということです。最近の中国についての経験、苦労は一般の人よりはしてきたかと思います。今日は中国の人事マネジメントを中心にお話しさせていただきたいと思いますが、その前にわが社の中国事業の概要を説明させていただきます。



ご存じのように、日本の 26 倍という広大な地、中国は 13.5 億人の人口を抱える巨大な市場です。昨年のリーマンショック以降も 9%、それ以前は 10%以上の高い経済成長率を上げてきました。2009 年は、8.7%という高い成長率となっています。

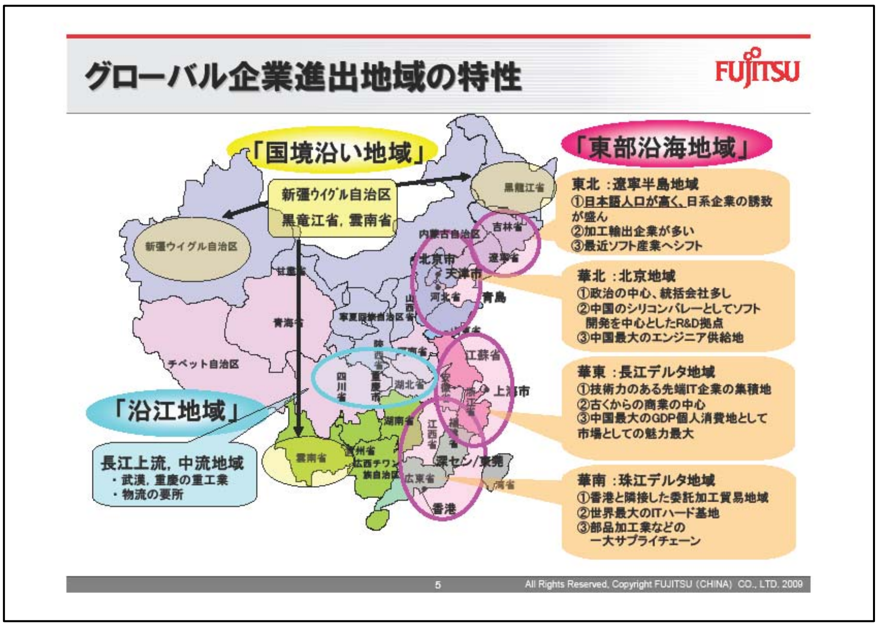
各種耐久消費財では 2006 年ですでに多くが世界でトップの位置となっております。車に関しては、2009 年、一気に 1000 万を超えて 1300 万台、アメリカを抜いてトップに躍り出るという成長率を上げております。



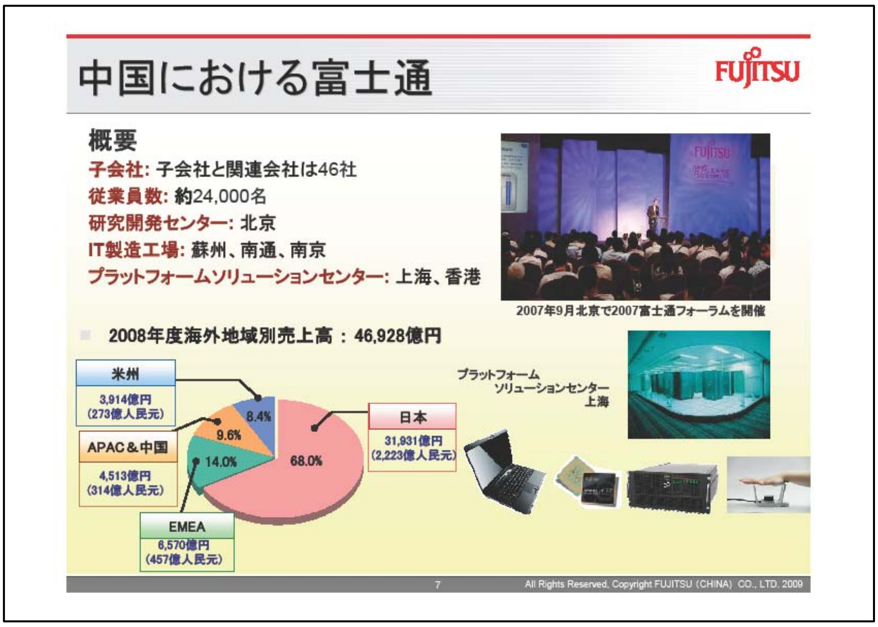
昨年 10 月で建国 60 年、中華人民共和国設立以来 60 年、還暦を迎えました。ただ、前半の文化大革命までの 30 年は大躍進時代を目指していましたが、試行錯誤の時代ではなかったのでしょうか。前半の 30 年は計画経済でしたが、後半の 30 年は鄧小平氏の南巡講話をきっかけに、社会主義の下での市場経済へと移行していきます。社会主義の計画経済と、市場経済というのは矛盾することですが、あえてそれに取り組んだということになります。

市場経済への移行に伴い、格差が発生していることは既にご存じのことですが、都市と農村の格差は、収入でいうと 1 対 6、富裕層と貧困層は 1 対 10 以上といわれています。実際、北京でも上海でもそうですが、30 年前と現在とが共存している部分もあります。BMW が走っている横で人力車が走っている、30 年前のビルと最新の 102 階（492m）建てのビルが混在しているなど街を歩いていても感じる部分があります。

中国に関しては地理的環境を頭に入れておく必要があります。よく私が言いますのは、札幌と東京が 1000km、東京・福岡が 1000km、福岡・上海が 1000km です。上海と北京が大体 1000km。それから、西の四川省成都や陝西省西安、これらと上海との間が 1000km ぐらいです。上海から南の、正確に言うと福建省の南が 1000km。香港も大体 1000km と言っていいでしょうか。おおよそこれくらいの距離感となります。そして、多くが沿岸に集中し、北京、天津や大連、青島を中心とする渤海側のエリア、それから、上海、蘇州や無錫を中心とする長江デルタ、揚子江。それから、深センや広州のような珠江デルタ。この三大エリアに人口が約 3 億人、富も集中しているという状況です。



富士通には中国グループが 46 社ありますが、うまく安くいい物を作る世界の工場として中国を見る場合、あるいは物を売る世界の市場として中国を見る場合、物を作る会社と物を売る会社というのは、全くビジネスの形態が異なります。さらに物を売る会社でも、日系企業を中心に売るのか、地場企業を中心に売るかということで、ビジネスの形態が異なってきます。この三つをきちんと考えて取り組まなければいけないと思っております。

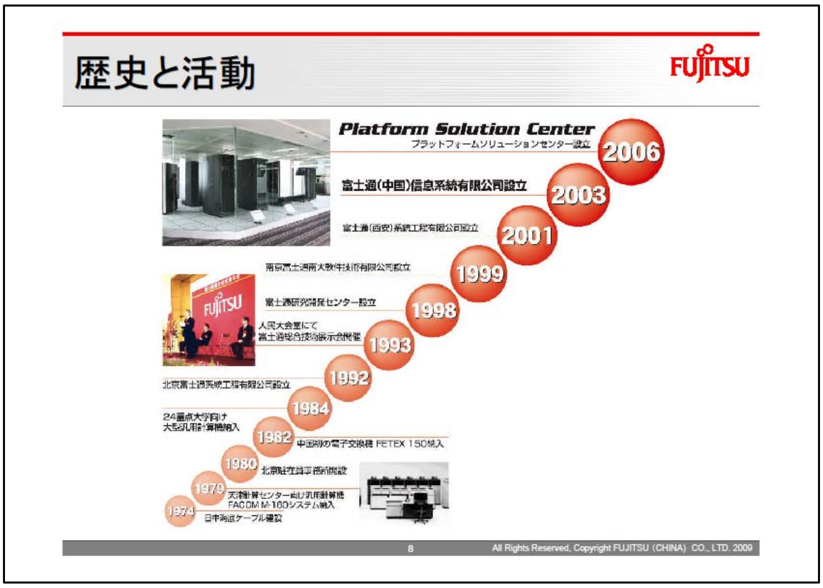


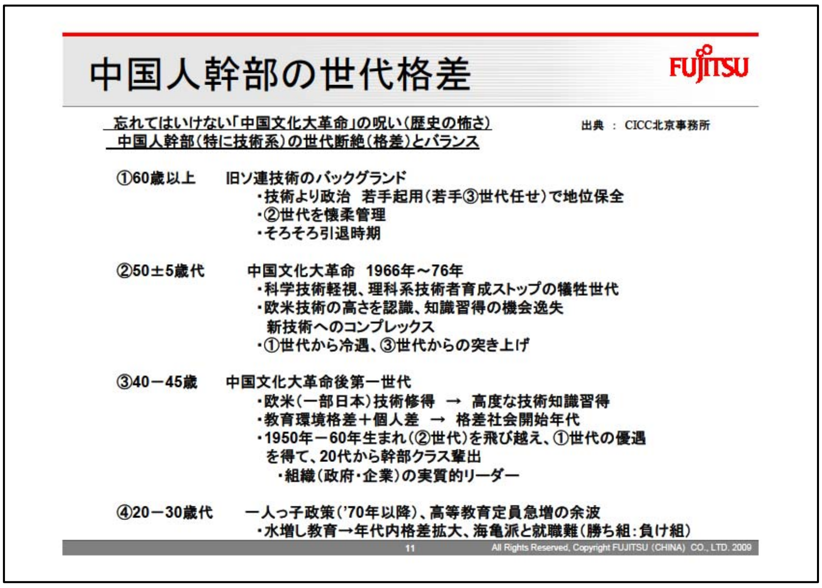
富士通は、中国と APAC を併せて全体の売上の 9.6%あり、中国はこれからさらに取り組まなければならない市場という位置づけになっています。

中国との関わりは早く、1974 年の日中海底ケーブル建設から始まり、1980 年代には M シリーズという汎用機を大学や保険会社など向けに 100 システムぐらい入れております。電子交換機が 2700 万回線、当時の中国全土の電話回線の 3 分の 1 が富士通の電子交換機でした。こういう事業を 1980 年代に実施してきました。1990 年代、富士通は中国とのかかわりが停滞気味となり、2003 年に新たな会社を上海に設置し、2006 年にはプラットフォームソリューションセンターという、ショールーム兼システムの稼働をテストするセンターを立ち上げ、もう一度頑張っていこうという状況にあります。

社会貢献活動ということでは、富士通の労働組合が中心になり、植林活動や、小学校建設をおこなっています。中国で建設する小学校を「希望小学校」というのですが、これを 5 校ほど設置しております。さらに、毎年、東南アジアを中心に、中国からも 2～3 名、JAIMS というハワイの日米経営学研究所に留学生を派遣しています。

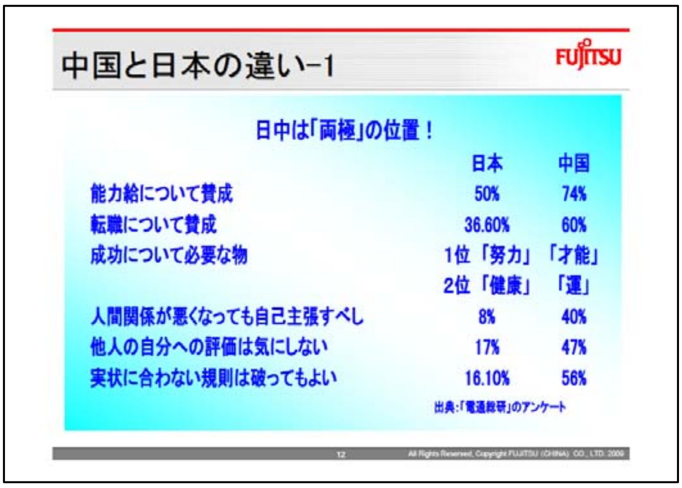
富士通の人材マネジメントの説明に入る前に、ここで特徴的な背景をお話しておきます。文化大革命で農村に行った世代が 50 歳代前半にあたります。富士通の現地法人にも、経済界にも 50 代の方はほとんどいません。これが何を意味するかというと、手本がない、先輩がいないとい



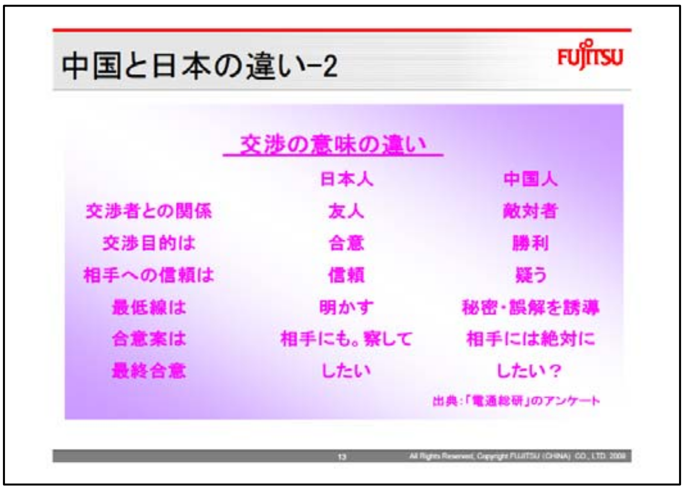


うことになります。また、20～30 代の一人っ子政策の時代です。欧米など海外で非常に熱心に勉強した優秀な「海亀派」と呼ばれる世代がいます。日本では約 50 万人の大学卒が、中国では 2009 年で大学卒が 600 万人となっています。これだけの大学卒を吸収する仕事がないという問題を抱えております。

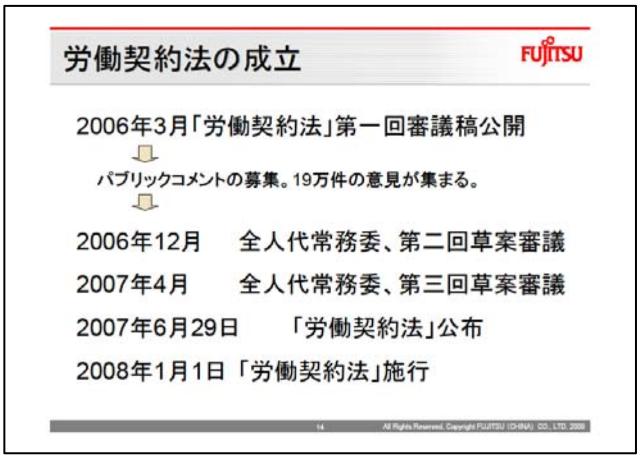
これは電通総研のアンケートですが、能力給や転職というところについて日中の考え方の違いです。一般的には、中国人は個人主義、能力主義、メンツを重んじるところがあります。ただ、日本人が中国人と一緒に仕事をした場合に、非常に中国人の、特に若者は素直で、よく勉強し、頭が良いという印象を持っています。

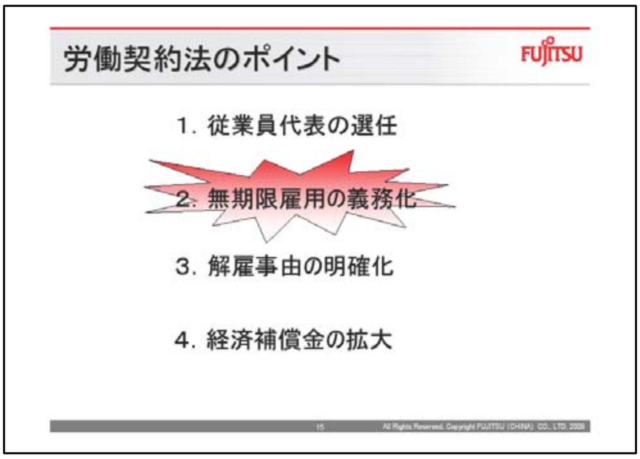


交渉の意味の違いは、やはり Win-Win ではない世界です。日本人は落としどころを考えて交渉をしますが、中国人は勝たなければという気持ちで交渉に入ってきます。



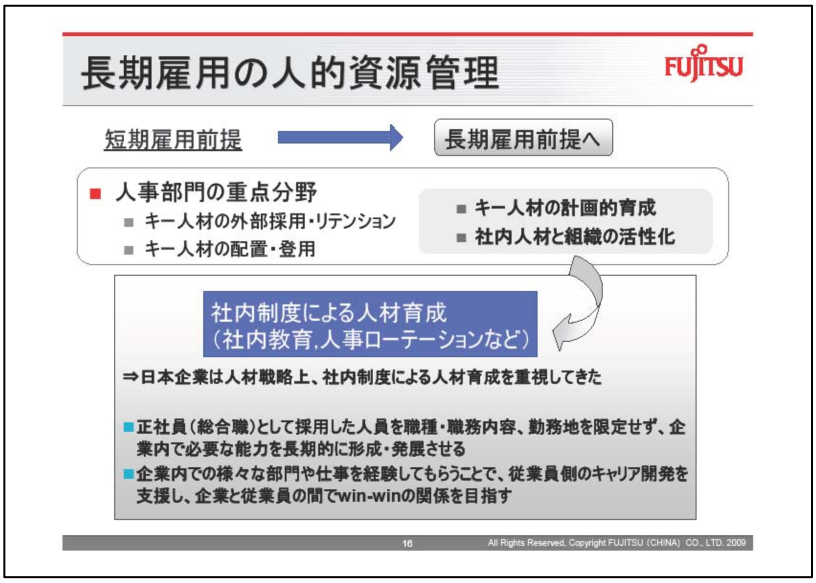
2008 年 1 月に先ほどお話しました労働契約法が施行され、社員の教育、人材育成が変わってきました。労働契約法はパブリックコメントを募集し、約 3 年間をかけて検討してきた法です。主要なポイントは、1 企業に一つ「工会」という労働組合を作ること、そして従業員の代表を選任すること。そして一番大きなインパクトが終身雇用です。いったん契約し、2 回目の契約以降は契約をうち切ることはできないということになります。解雇には相当の理由が必要で、経済補償金を払わなければいけません。この労働契約法が施行されたことに合わせて育成方法も変わってきました。

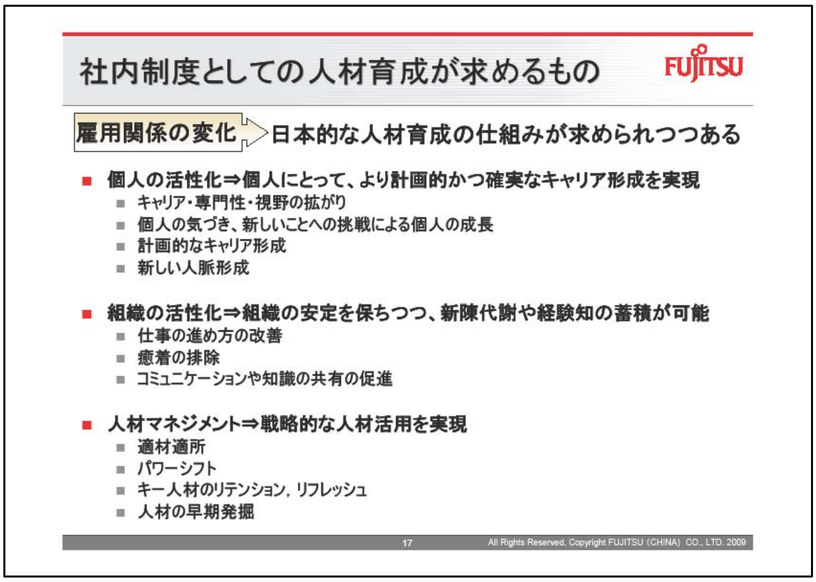


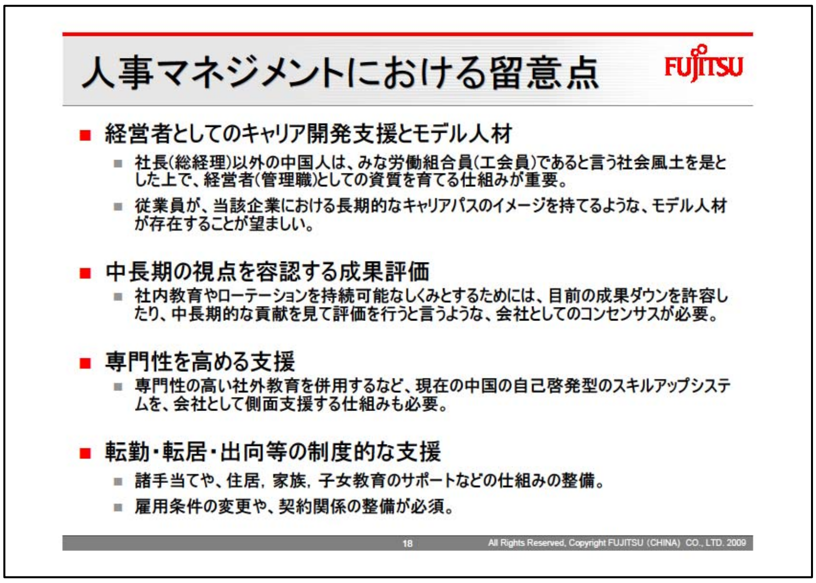


今までは、優秀な人間を中途で採用し、それぞれの得意な部署に配置・登用すればよかったのですが、これからは長期雇用を考えなければいけません。労働契約法そのものが日本の労使関係に似たところがあり、日本と同じようなシステムで社内教育、人事ローテーション等を考えていかなくてはなりません。そのためには計画的かつ確実なキャリア形成を、CDP（Career Development Program）で明確に示すことが重要です。また、組織の安定を保ちつつ、知識共有や経験知の蓄積を図りつつ、戦略的な人材活用を実現していく必要もあります。こういう仕組み作りをすることがポイントになると考えています。

また人事マネジメントにおける留意点として、まずモデル人材、ローカルの中で、ローカルの人間をこれから経営者として育てるためには、やはり組織を牽引していくモデルとなる人間を育てなければいけません。くわえて、社内教育やローテーションを持続するためには、いわゆる中長期的な貢献評価を行い、専門性を高める支援をしていく必要があります。社外教育の一環で、自ら MBA に通うなどをし、私どもの販売会社では、MBA の資格を取っている人間が数十名いましたが、そういう支援を充実してくことも必要となります。またキャリア開発の一環としてローテーションを前提に考えれば、今まで充実していなかった転勤などに関する手当などの整備も必要となってきます。

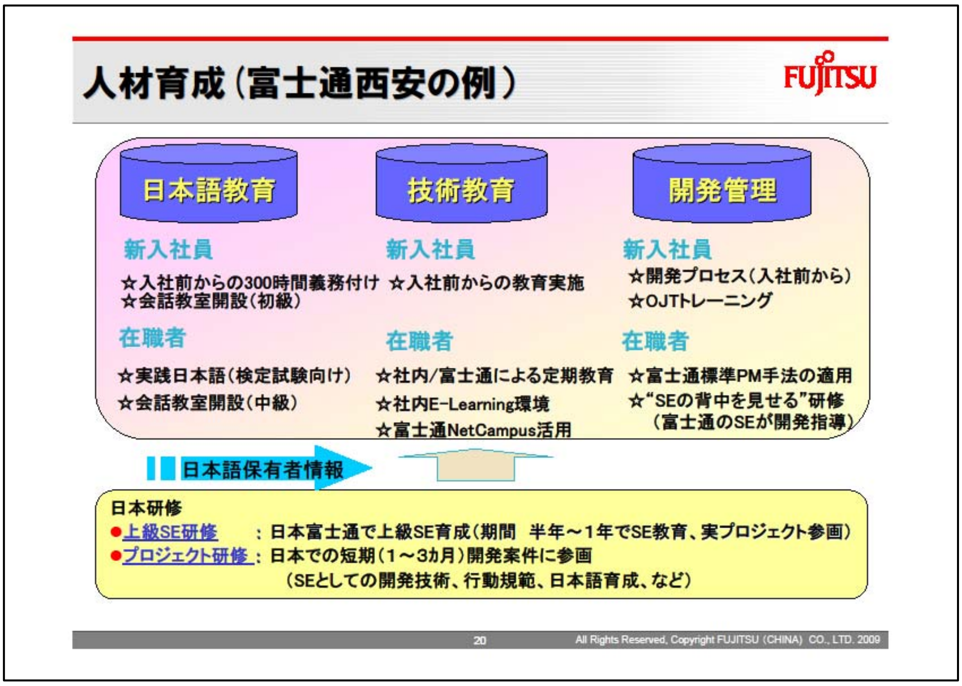


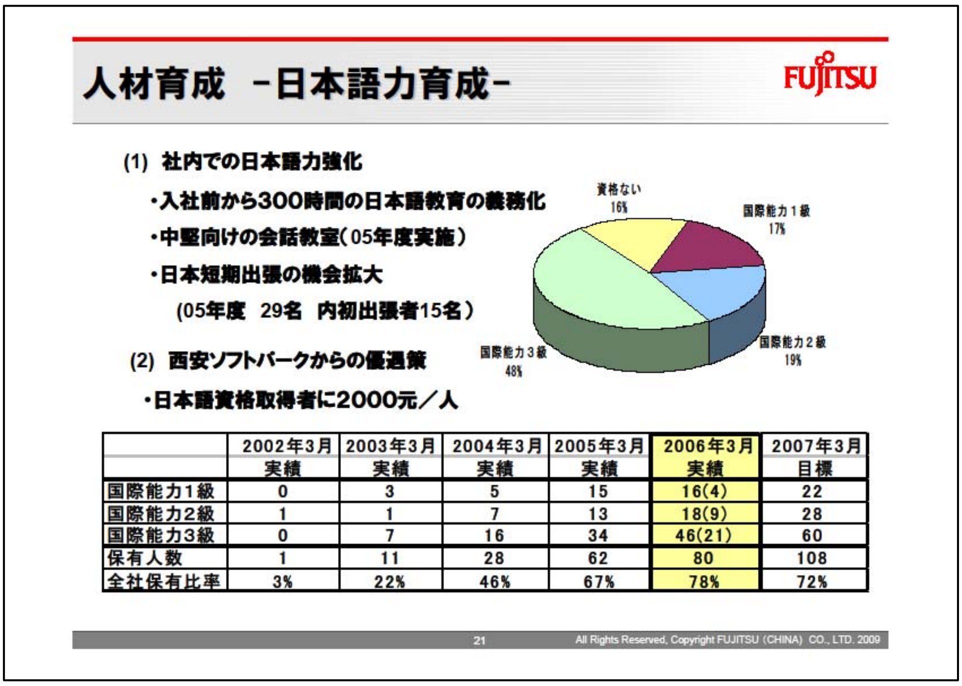




陝西省の兵馬俑で有名な西安にある富士通西安はオフショアの会社です。設立８年で一気に250名となったオフショアの会社の人材育成事例を説明させていただきます。人材育成では、日本語教育、技術教育、プロマネの教育である開発管理を大きな３本柱として実施しています。特に日本語教育は、入社前から300時間の教育を義務付け、日本へ派遣し教育したり、日本での案件に計画的に参画させたるなど、OJTでの教育機会を設けております。

2006年の設立５年目、従業員が100名を少し超えた時点で、日本語検定能力１級が16名、2級が18名、3級が46名と、3級以上の日本語が話せる従業員が 78%に達しました。3級で会話には全く不自由しません。1級は読み書きで夏目漱石の本が自由に読みこなせるレベルです。1～3級がこれだけ多く占めているということは、非常に優秀で向学心も高い、本当にレベルアップしたいという人間の集まりということを証明する一端ではないかと自負しています。





	2002年3月 実績	2003年3月 実績	2004年3月 実績	2005年3月 実績	2006年3月 実績	2007年3月 目標
国際能力1級	0	3	5	15	16(4)	22
国際能力2級	1	1	7	13	18(9)	28
国際能力3級	0	7	16	34	46(21)	60
保有人数	1	11	28	62	80	108
全社保有比率	3%	22%	46%	67%	78%	72%

（白木氏）　ありがとうございました。続きまして、Info Deliverの尚さんから次のお話をお願いいたします。尚さんは一代でこの会社をおつくりになったそうです。まだまだ、お若いですから、一代という表現もあまり正しくないような感じもしますが。では、お願いします。

「グローバル化を加速させる人材マネジメント」

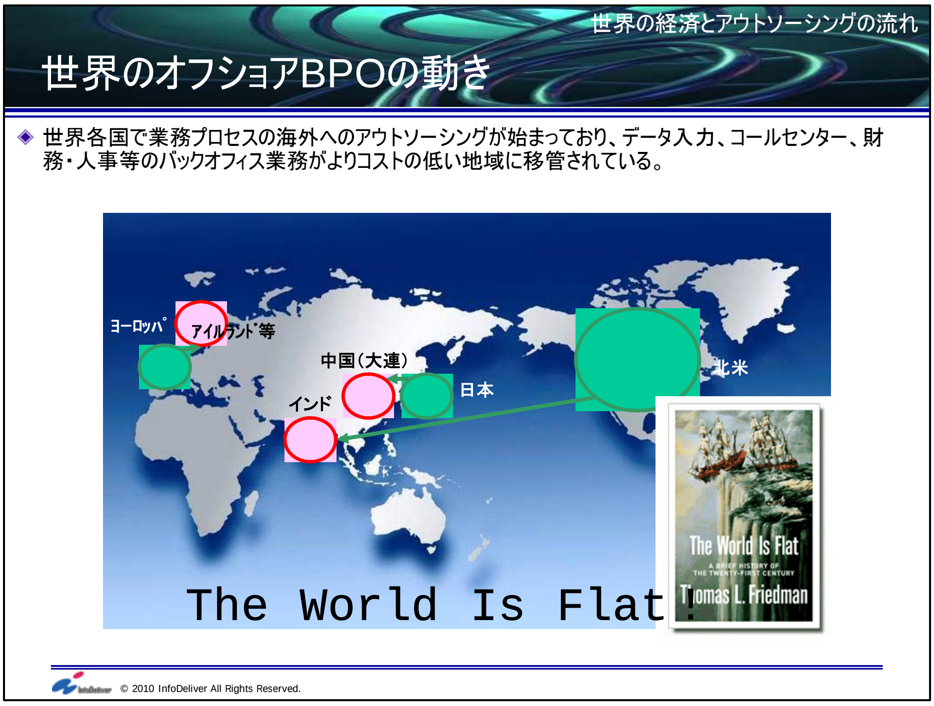
尚　捷氏　（Info Deliver 代表取締役会長兼社長）

（尚氏）　私は中国の出身で、91年に中国の高校を卒業し日本の大学に留学し、在学中に半分遊びで会社をつくってしまったら、そのままやらざるを得なくて、本日に至っています。今日のグローバル・サービス・フォーラムは、日本のグローバル意識がまだ十分ではないからこういうイベントを開催しているのだと思います。私の話は逆のパターンになってしまうかもしれません。つまり、日本がいかにグローバル化が既に進んでいるかという話になると思います。

お話をさせて頂く前に、よく日本人の学生は海外へ行きたがらないとか、あるいは中国の学生はよく勉強するのに日本の学生は勉強しないという議論が、日本で一般論として聞こえてきます。私は中国でも成績はそこそこ良く、東工大に入学しましたが、高校の同級生も北京大学や清華大学に同じように入学しています。私や同級生の印象では、日本はものすごく頭のいい人が多いのだと思っています。例えば、今まで日本人でノーベル賞を取った人は中国人より多いという事実があります。

東工大の学生は優秀です。何が問題かというと、私のように暴れている人が少なく、いまだに東工大の同級生で、大企業に就職し役員になって、私と一緒に仕事をする人にはまだ出会ったことがありません。中国の同級生では、すでに大企業の中で出世して頑張っている人はたくさんいます。今、中国に帰って商売をすると、そういう同級生にお世話になることが多いのです。だから、日本の同級生はどうしているのか、今ごろ何をやっているのか、あまりよく分からないというか、まだ要するに上に出ていないのです。

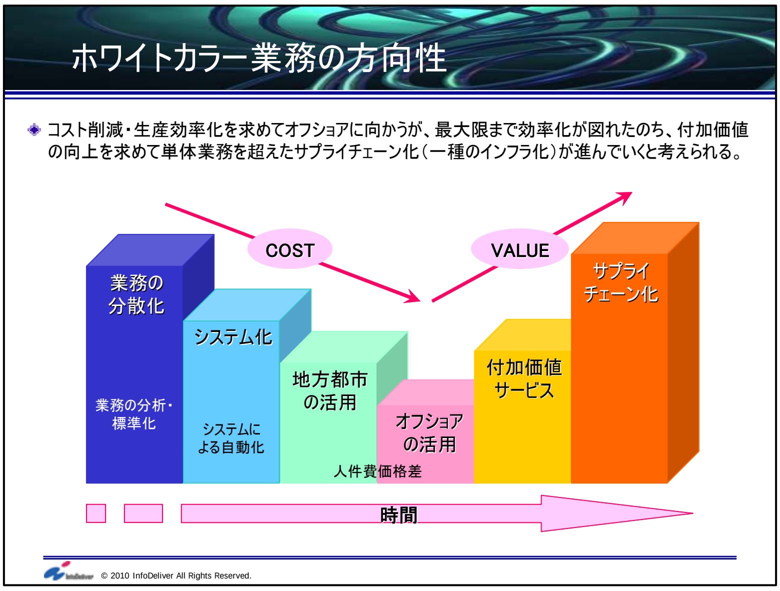
もう一つは、日本人の若い人が海外へ行きたがらない。これは当たり前ではないかと思います。私も可能であればずっと東京に住みたいと思っているくらいですから。こんなにおいしいものがたくさんあって、サービスが良いところはありません。頑張った人生の終の棲家と考えたら、最後は幸せに暮らしたい。そう考えると日本に住めばいいのではないかと考えます。日本は、まさしく団塊の世代の皆様が頑張りすぎて、日本をものすごく幸せな国にしてしまったから、皆、海外に行きたがらないのではないかと、単純にそう思っています。雑談になりましたが、本題に入ります。



われわれのビジネスは、簡単に言えばアウトソーシングという形態です。製造業が中国に製造拠点を移していったのと同じように考えてください。日本では産業の空洞化が大きな問題として議論になっていましたが、結果的には、中国に製造拠点を移した企業の多くはうまく事業を展開しています。先日の日経新聞でも、自動車メーカーや、建設機械のコマツも含め、利益の４～５割は中国で稼いでいるという記事が掲載されていました。われわれが中国で実施しているメインのビジネスの一つ、ホワイトカラーの仕事をアウトソーシングするというビジネスモデルは、アメリカ人のトーマス・フリードマンの著作『The World Is Flat』で「インターネットなどの通信の発達や中国・インドの経済成長により世界の経済は一体化し同等な条件での競争を行う時代」にはいるだろうと分析し、既に 80 年代に予見されていたビジネスモデルなのです。

考えてみれば当たり前の話なのですが、物を大量に生産し、世界中で売ろうとすれば、生産のグローバル化につながり、株式市場が発達し、資金の流れは世界中に広がり、資本のグローバル化が起きる。また、インターネットの出現により、情報がグローバルに流れる時代となっています。そして、われわれのような大量留学や海外での就職、グローバル企業の進出によるそこでの雇用と、人材のグローバル化まで進展しています。当然、グローバル企業にとっては、グローバルな人財の確保というのが一つ重要なテーマになっています。

一般論で言えば、生産性を上げるためには、トヨタさんの「カイゼン」に代表されるような進んだ手法の導入がありますが、ホワイトカラーのバックオフィス業務を対象にコスト削減や効率というものを測定したことあまりないようです。つい最近、売上の海外比率 75％以上の日本のお客さまとお話をしていたのです



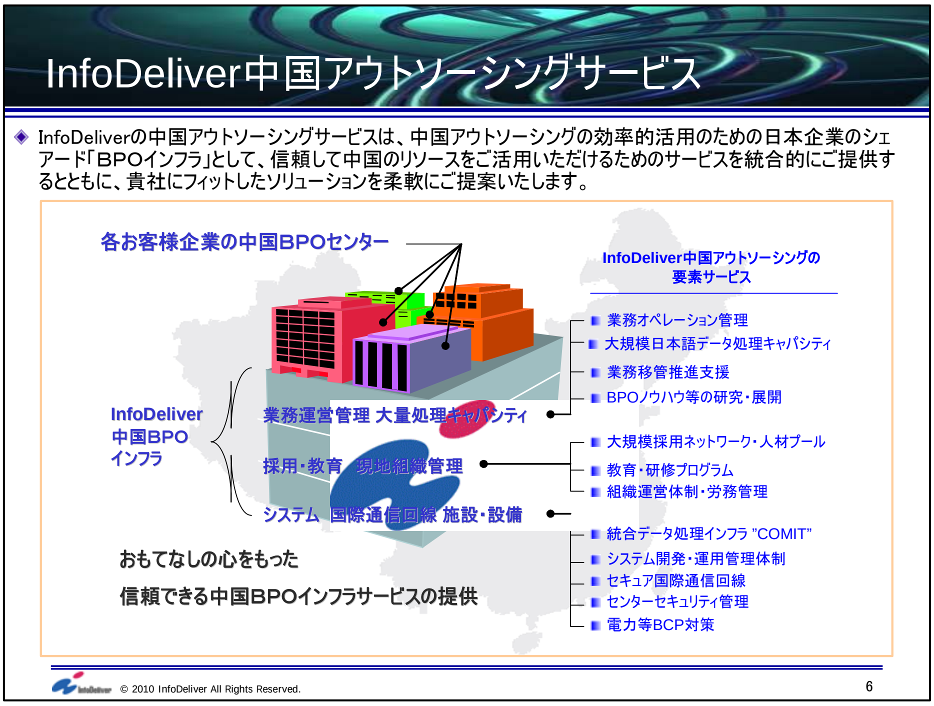
が、日本でのグローバルバックオフィス業務が高い負担となり、販売管理費比率が 4 割以上を占めていたとのことです。これでは同じような製品を作っても、韓国メーカーにその時点で負けてしまうということを意味しているとおっしゃっていました。

グローバルに展開する企業では、グローバルなバックオフィスの販売管理費の調整が必須の課題になっています。このことから、次第にオフショアに移行したり、先ほど白木先生がおっしゃったように、高い付加価値を生み出せるグローバル人材を本社に登用し、最終的に全社的なグローバルサプライチェーンを構築していくというのが、ホワイトカラー管理者の進んでいかなければならない一つの方向となっています。

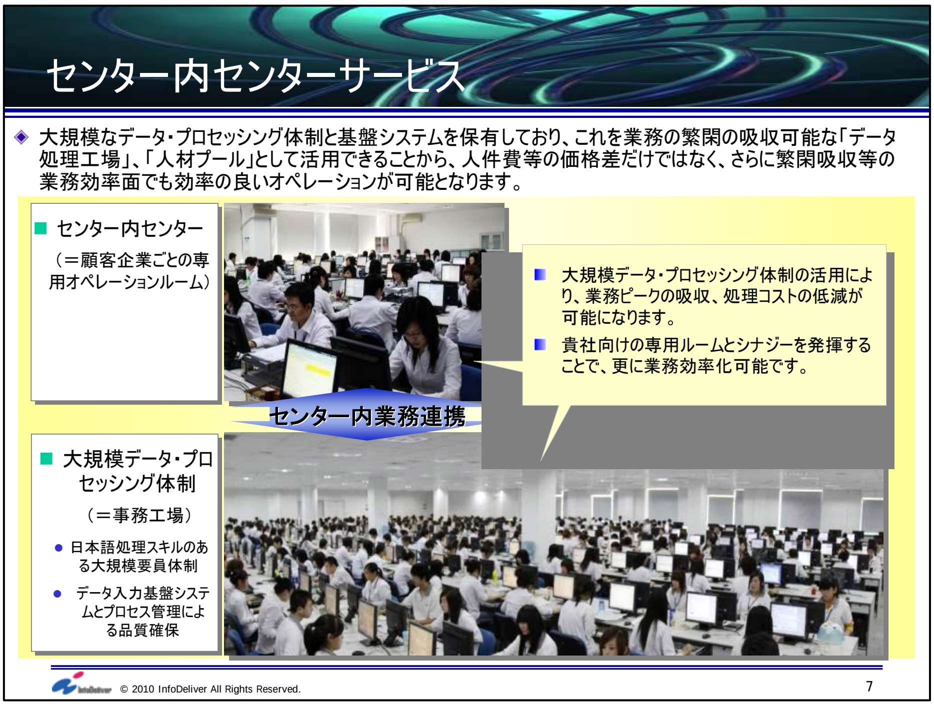
InfoDeliver の例で申し上げますと、皆様がお気づきにならないところで、日本企業の多くが仕事を中国の大連にアウトソーシングしています。例えば保険会社の入力業務や、小売業の通販会社などは、受注ファックスの入力など大連で処理しています。教育・出版でいうと、模擬試験などの採点処理業務も行っています。当たり前のように、今まさに、日中の間で仕事が流れています。さらに日本で使われる婚礼席次表の半分をわが社で作成しています。このように多岐にわたり事業を展開しています。

アメリカの BPO と日本の BPO は少し違いがあります。アメリカの BPO は部門ごとアウトソーシングしてしまうのですが、日本の場合は、雇用の問題などがあり、簡単に社員を削減するということしませんので、仕事の合理化を進めていくことになります。仕事の合理化にはカイゼンという方法もありますが、業務運用の部分、つまり必要なときに必要な人を採用し教育する、現地の組織管理を行う、あるいは、システムの開発や運用管理、

安全な国際回線をわれわれがご用意するなど、InfoDeliver がこれらの業務を行っていくという仕組みとなっています。それぞれお客さまが InfoDeliver の業務システムをご利用いただいて、お客さまにから直接、指揮命令系統を受け InfoDeliver が業務を進めていくという方法になります。各お客さまの業務処理センターが InfoDeliver にあるというイメージです。

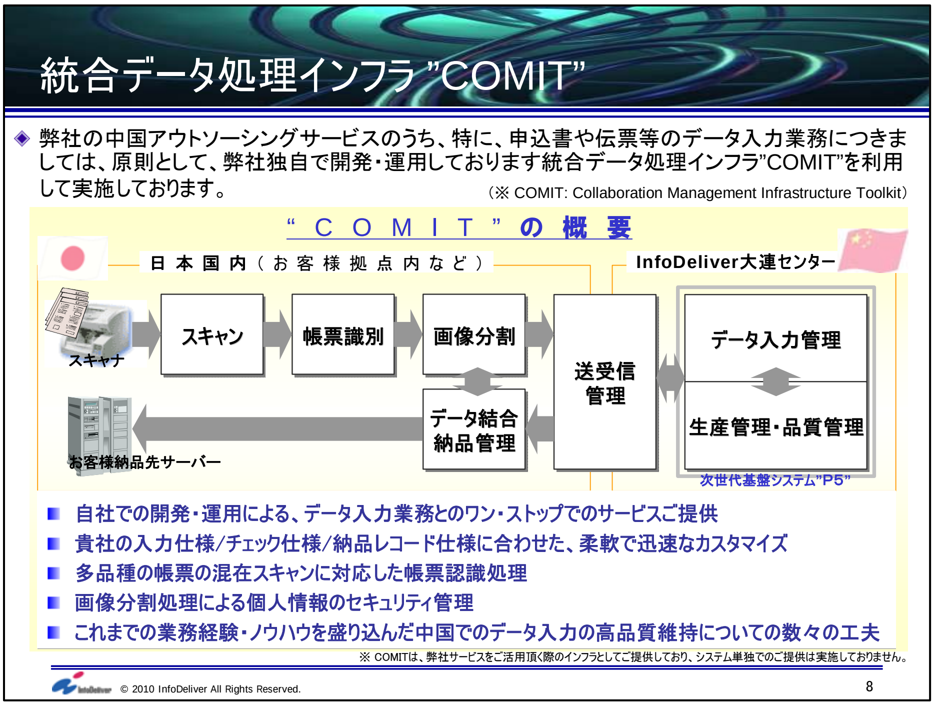


そういう意味で、私はセンター内センターと言っています。これを支えるのがお客さまの関係者以外立ち入り禁止区域を設けた専用ルームです。そして事務を処理する工場、大規模データ・プロセッシング体制により効率的に業務を処理する。ここで業務の繁閑調整を行っています。大規模の仕事や短期間での仕事になると集中処理が必要となりますから、増員をするなどして人を移しバランスを取って処理することができます。

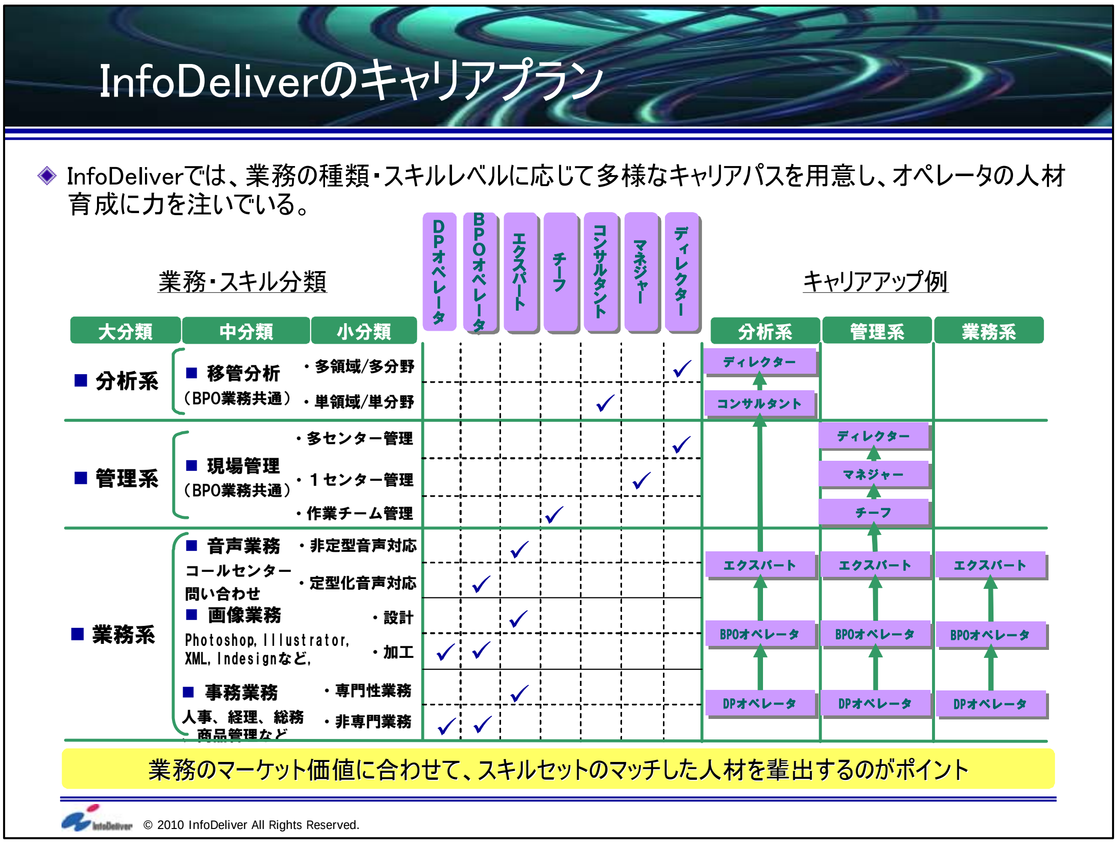


Collaboration Management Infrastructure Toolkit は、自社開発したシステムです。日本のお客さまと InfoDeliver の代理店を、インターネットを通じて一気通貫し、生産管理から品質管理、全部を見えるようにしています。お客さまから、現時点で何の仕事を InfoDeliver に出し何をやっているかが全て分かるようになっています。InfoDeliver は現在 92 社のお客さまから数千の業務を受注していますから、典型的な多品種少量生産とい

ってもよいでしょう。お客さまが自社の仕事の何をいつの時点でどこまで処理し、またどのようにやっているかが全部分かるのです。いわゆるホワイトカラーの事務作業を工場化しているとお考えください。まさに製造業の考え方を活かしているという形態です。



もう一つ重要なのはキャリアプランです。業務のマーケット価値に合わせて、スキルセットのマッチした人材をどうつくるかというコンセプトです。日本企業の総務の典型的な例で言うと、株主総会の運営ができるスキルの高い人が同時に鉛筆探しのようなこともやっているということもある。鉛筆探しの仕事は、中国では、時給 50 円でできます。しかし、その人が株主総会の運営などは全くできません。実は日本人というのは、たくさんある仕事を上から下までできるという縦のキャリアプランです。これをわれわれが横のキャリアプランで切っていくという考え方です。

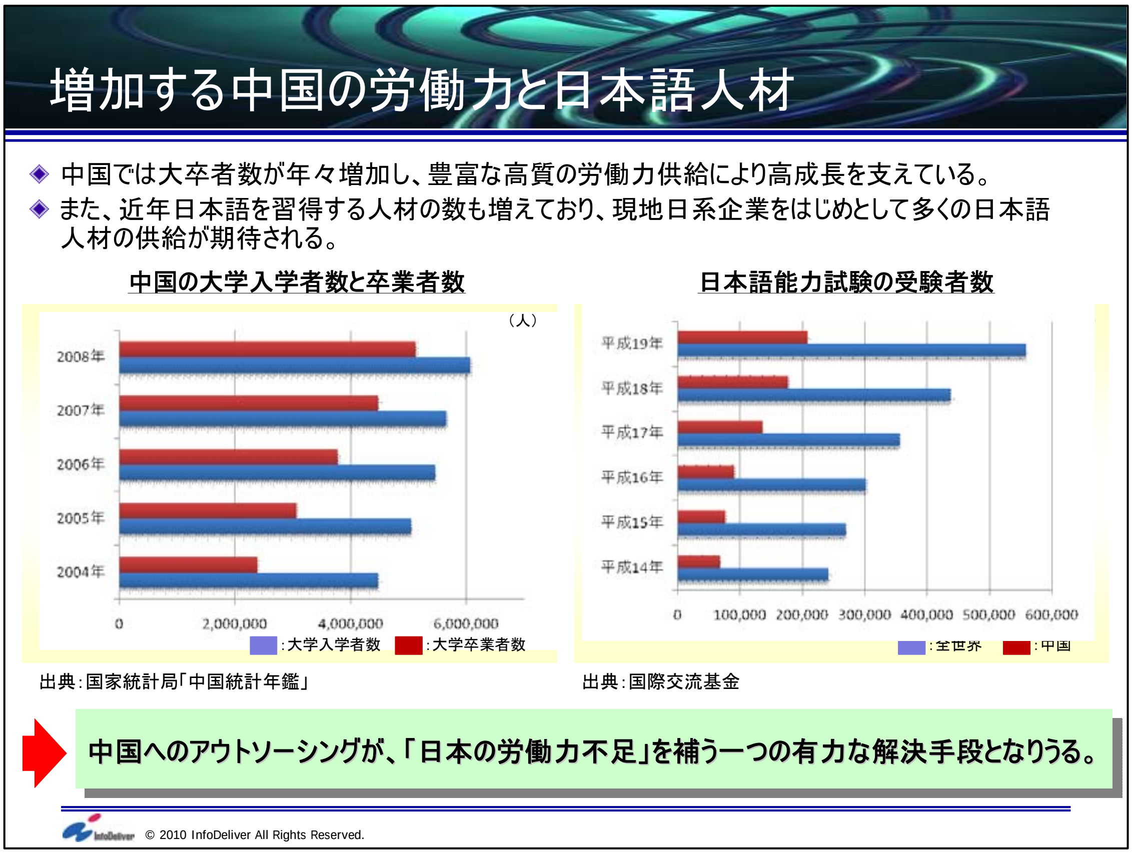


例えばわれわれは給与計算処理業務を代行しています。給与計算の数字を入力するのは、非常にシンプルな話です。この入力作業だけならば、時給 100 円、月給 1 万 5000 円の仕事です。日本語をしっかりと理解し、お客さまの 36 協定の範囲まで分かって、時間外数の管理しながら給与計算し、必要に応じてお客さまとやりとりもできるとなると月給は 10 万円ぐらいになります。同じ業務カテゴリーであっても、社内で 5～6 倍の差がつきます。日本では、給与計算は給与計算であり、5～6 倍の差がつくということはないと思います。

要するに、市場価値を付けることがなかった仕事に、何ができるかという観点から市場価値をつけ、非常に明確なキャリアプランを作成していったのです。

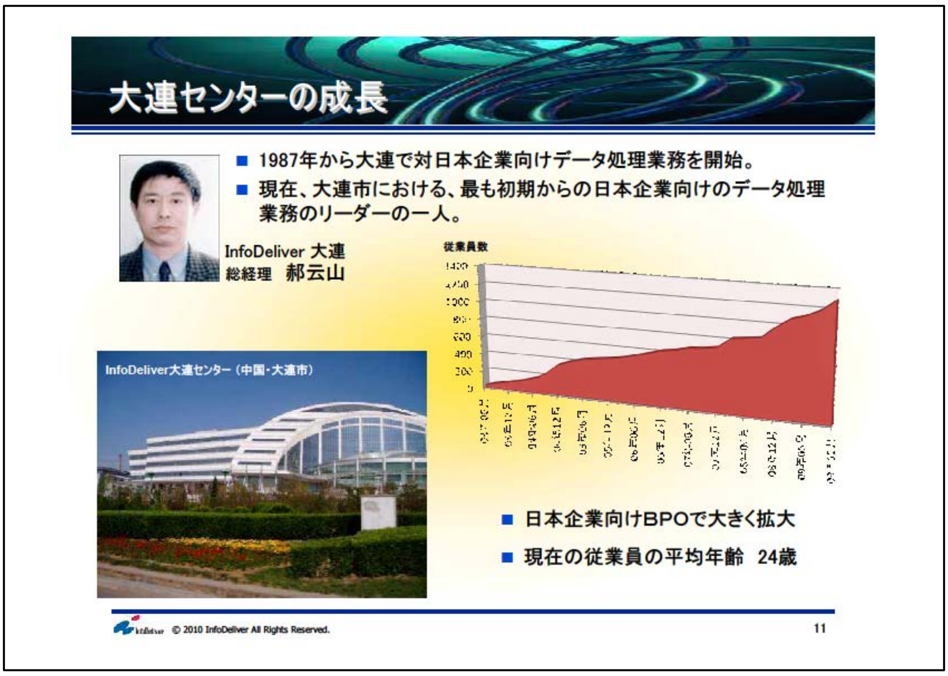
この考え方をもとに、基本分析移管あるいはコンサルティングとして、どういうお仕事を中国に持っていけるかをお客さまと相談します。このような分析ができる要員を育てるのには、約 7 年のキャリアプランが必要となります。

また、当然、言葉がどうしても苦手で日本語が話せない人がいます。そういう人には、Photoshop や Illustrator を使って編集の業務を担当してもらいます。工夫次第でいろいろと仕事はつくれるという考え方です。



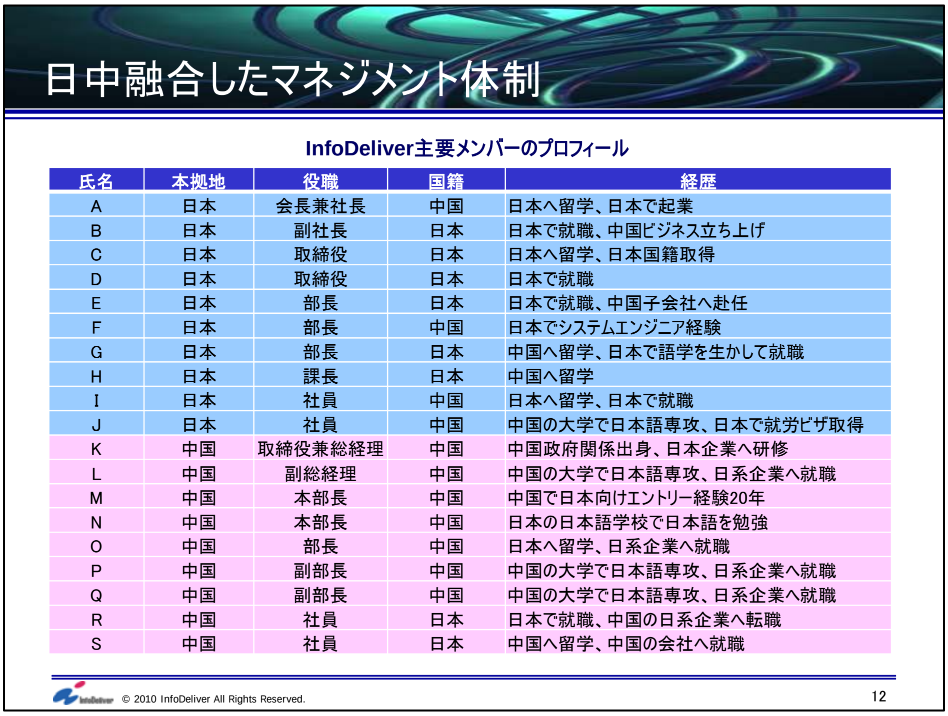
2008 年の中国の大学卒業者数はすでに 450 万人を超えて、入学者数は 600 万人を突破しています。さらに、先ほどの箕田さんのお話にもありました日本語能力試験は平成 19 年（2007 年）には、全世界で約 55 万人が受験しました。その中で、中国人受験者が約 21 万人、約 4 割を占めています。この試験は結構しっかり勉強しないと受からない試験ですので、まだ受験をしていない人も含めた母数ははっきりとは分かりませんが、おそらく 5

倍の母数となるのではないかと言われています。平成 19 年にこの試験を受けた 21 万人を含めて、100 万人ぐらいの中国人が日本語を一生懸命勉強しているという数字も計算できるかもしれません。



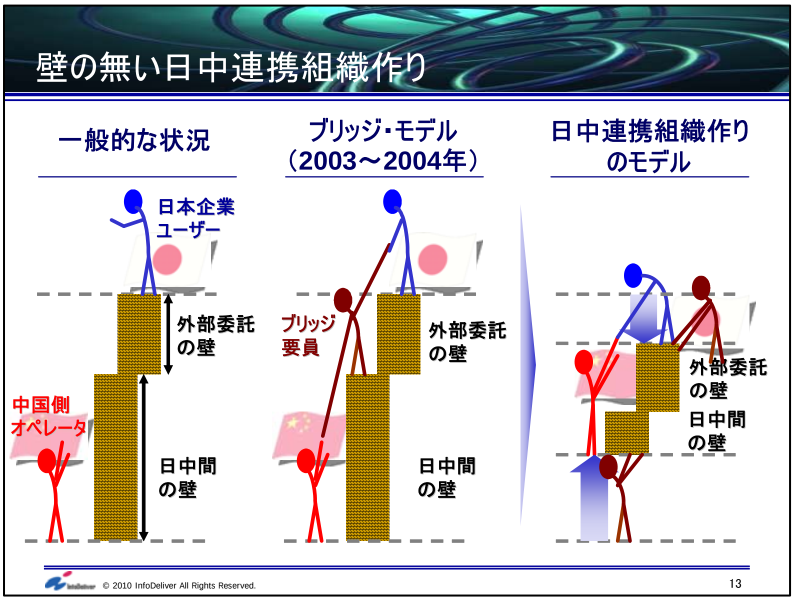
InfoDeliver はベンチャー企業です。2003 年に大連センターを立ち上げています。私が採用した現在の総経理、郝さんは私が大連を視察したときに案内役をしてくれた人物です。大連市で事業をやろうと決め、昨年末には従業員数が 1300 人と急速に増えています。今年、2010 年の計画では、約 1800 人～1900 人ぐらいの規模になります。ここで申し上げておきたいのは、最初の一人が大事だということです。その人物がアンカーとなります。まさしく先ほど箕田さんがおっしゃったとおり、成功モデルをどうつくるかという、その一人です。ヒーローといってもいいでしょう。

現在の InfoDeliver のマネジメント体制ですが、私は中国出身ですが、当然ながら日本の会社ですので、トレーナーはほとんど日本人です。中国はほとんどが中国籍ですが、現地採用の日本人社員もいます。将来的には日本本社で働いてもらう予定ですが、敢えて最初から中国で仕事をしてもらいました。日本の本社採用ではなく、大連で採用した日本人社員です。そういう意味では、あまり日本出身であるとか中国出身であるとかは関係なく、偶然にも先ほどの白木先生のおっしゃっている図に当てはまるマネジメント体制を構築しているところです。

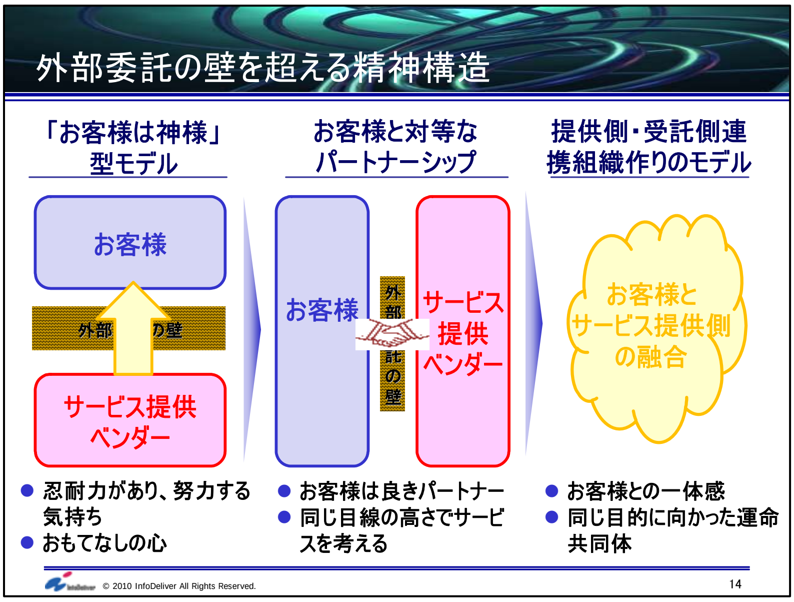


氏名	本拠地	役職	国籍	経歴
A	日本	会長兼社長	中国	日本へ留学、日本で起業
B	日本	副社長	日本	日本で就職、中国ビジネス立ち上げ
C	日本	取締役	日本	日本へ留学、日本国籍取得
D	日本	取締役	日本	日本で就職
E	日本	部長	日本	日本で就職、中国子会社へ赴任
F	日本	部長	中国	日本でシステムエンジニア経験
G	日本	部長	日本	中国へ留学、日本で語学を生かして就職
H	日本	課長	日本	中国へ留学
I	日本	社員	中国	日本へ留学、日本で就職
J	日本	社員	中国	中国の大学で日本語専攻、日本で就労ビザ取得
K	中国	取締役兼総経理	中国	中国政府関係出身、日本企業へ研修
L	中国	副総経理	中国	中国の大学で日本語専攻、日系企業へ就職
M	中国	本部長	中国	中国で日本向けエントリー経験20年
N	中国	本部長	中国	日本の日本語学校で日本語を勉強
O	中国	部長	中国	日本へ留学、日系企業へ就職
P	中国	副部長	中国	中国の大学で日本語専攻、日系企業へ就職
Q	中国	副部長	中国	中国の大学で日本語専攻、日系企業へ就職
R	中国	社員	日本	日本で就職、中国の日系企業へ転職
S	中国	社員	日本	中国へ留学、中国の会社へ就職

日中間のビジネスには、日本の企業文化、言葉の壁、外部委託の壁もあれば、それこそ日中間の文化の壁もあります。2003 年から 2004 年あたり、このブリッジ要員の必要性が説かれました。ブリッジ SE などがその例です。実はこれは結構大変なことなのです。なぜならば、このブリッジの人が優秀でないと機能しませんし、そんなに優秀な人はたくさん集まらない。



しかも、重大な問題が発生し、失敗したときに、誰が責任を負うかということにもなります。ブリッジ SE からすれば、「私はしっかりとやっていた。わたしの責任ではない」となります。うちの社内でも同じような例があり散々もめて、この形態はやめることにしました。そして、日本人とこのブリッジ SE は、なるべく下の能力を上げる仕事をするように変えていきました。要するに、自分が伸ばすのではなくて、実際に作業する人の能力を助ける、支援する。あくまでも、現地の人を主役にすることにより、その人に責任が生まれるようにしたのです。「わたしがやらなくてはいけない」という気持ちにさせました。これは言うのは簡単ですが、なかなか大変でした。お客さまに怒られることもありました。「日本人の営業をよこして欲しい」と、何回もお客さまから電話が来ました。「うちは日本人の営業はいません」と回答すると、「駄目だ、社長を出せ」という話もありました。しばらくお客さまに我慢していただいて、現地とお客さまの間で直接打合せをしていただく。これを諦めずに続けてうまくいったのです。



われわれはサービスを提供するベンダーですから、まず「お客さまは神様」ということで最初はスタートしました。要するに忍耐力を持って頑張ろうということです。そうなると、いつまでたってもお客さま自身から壁を乗り越えようとはしていただけないのです。

そこでお客さまだけをそんなに偉く考えてはいけないないのではないかと考え直しました。お客さまは良きパートナーであり、同じ目線の高さでサービスを考えていただくようにと考えを変えました。お客さまはなぜ BPO を出したのか、お客さまは何を欲しているのかを社員も考え、お客さまが絶対的に偉いということではないと社員の意識を高め、お客さまの考え方も変えていく。一緒に頑張りましょうという関係をつくっていく。それでお客さまとの一体感が生まれます。

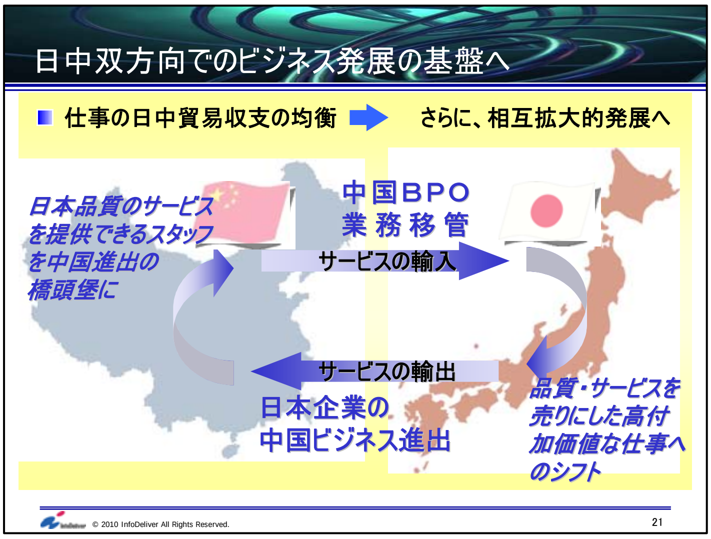
ある大手の生命保険会社の診断書入力業務です。医師が書いた診断書ですから、難解で日本人でも読めないものもあります。これを中国人が、保険金を支払うためのデータベースに入力していくという業務です。日本の生命保険会社の本社からこちらの指揮命令、指導をされる方が赴任しています。ものすごく熱心な方で、初めてパスポートを取って中国にこられたのですが、Info Deliver を「うち」とおっしゃり、本社を「あちら」と言う事もあります。

ここまで一緒にやって、今では判読不明文字は 0.008%、10 万分の 8 の誤読率、圧倒的な速さで事務処理を進めています。保険毎日新聞にも業務改善の模様が報道されました。要するに、一体感が生まれたら、ここまで行けるのです。責任のなすりあいをしていたのでは、うまくいきません。もちろん、中国のこの子たちも頑張りました。

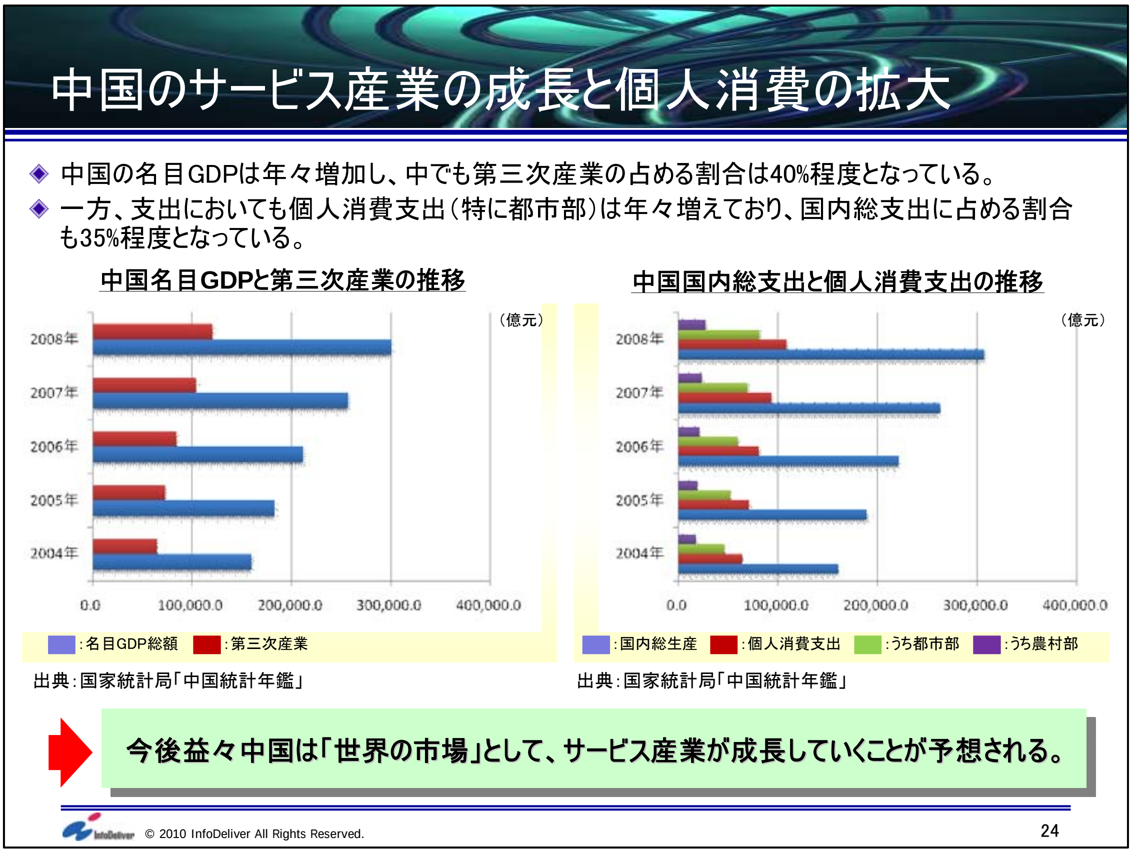
仲良くしようということは白木先生もおっしゃっていましたが、これはうちの昨年の忘年会です。日本だと恥ずかしがってやらないかもしれません。踊っているのはお客さまと私どもの社員です。うちのチームと一緒に踊っているのです。お互いに偉そうにしていては、仲良くなるのは難しいですよね。人間はお互いに認め合った瞬間、友達だと思った瞬間、とにかく同じ人間だ

から、楽しいことを一緒にやれば信頼関係が生まれるということがわかればやっていけます。

今の中国の BPO が日本にとってのサービスの輸入と考えた場合、実は日本から、品質の高いサービスを中国をマーケットとしてとらえて輸出するということが、重要なのではないか思っています。InfoDeliver はブリッジカンパニーという形態をとっていますので、BPO だけでは一方通行です。この双方通行をやっていきたいと思っています。

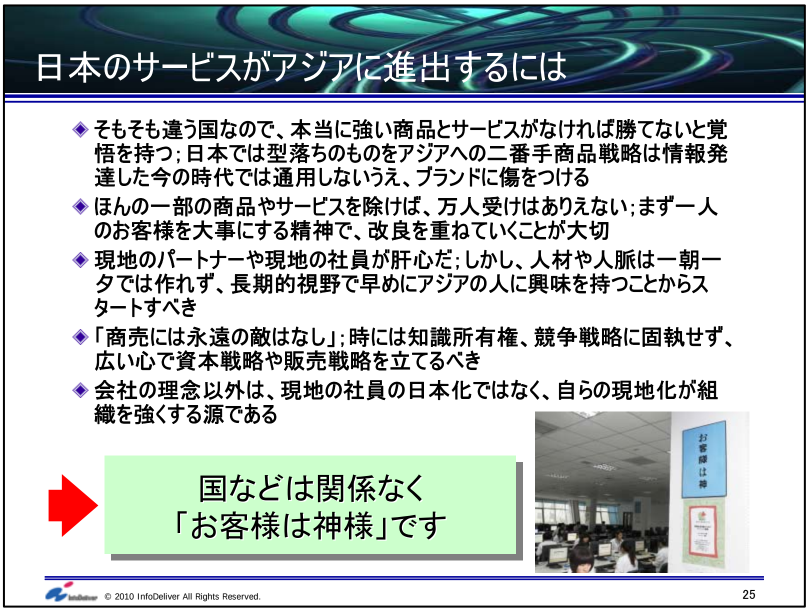


中国は成長を続けている世界のマーケットです。今後はサービス産業が大きく成長していくことが予想されます。



最後に締めくくりとして、日本のサービスがアジアに進出することを自分なりに考えると、よく日本企業が行って失敗して帰ってしまうことがあります。失敗して帰るのは当たり前と考えたほうがよいでしょう。なぜならば、よその国です。そもそも失敗が当たり前と考えたほうが普通です。また、日本で成功しないのに、中国で必ず成功するなどという

こともあり得ません。本当に強い商品とサービスがなければ勝てないと覚悟しければいけません。日本でも売れない物を中国に持っていったら売れるなどというのは大間違いです。要するに、日本では型落ちの物をアジアへ二番手戦略として持っていくと言いますが、今はこんなにインターネットが発達した時代ですから、そんなことをしたらブランドに傷が付くだけです。絶対にやめた方がいいでしょう。



さらに、ほんの一部の商品やサービスを除けば、万人受けするものはあり得ません。13億人いるのだからそのうちの1億人のシェアを取ろうなどという考えはやめ、一人一人のお客さまを、一人でも多くのお客さまを得るということから始めたほうがよいでしょう。日本の商売はみんなそうだったのではないかと思います。一人でも多くの方にお客さまになっていただく、この積み重ねが大事です。

これは今日のテーマに関係することですが、現地のパートナー、現地の社員が大切なポイントです。しかし、人材や人脈は一朝一夕につくれません。最初から長期的視野で早めにアジアの人に興味を持つ。そして一緒に仕事をして、平等意識を醸成しなければ友達はつくれません。友達をつくらなければ、その後に何も始まりません。

同じような言葉が日本にあるかどうかは分かりませんが、中国ではこういう言葉があります。「商売には永遠の敵はなし」。中国人は、勝っても負けても、敵かもしれないけれども、すぐ友達になるというのも中国人の発想です。広い心で資本戦略や販売戦略を展開していく方がよいでしょう。くよくよしているうちに、マーケットは全部なくなってしまいます。その割り切りも必要です。そういう意味では、もっと重要なのは、会社の理念以外は、現地の社員の日本化ではなくて、自らの現地化が組織を強くする源だと思っています。

万国共通で大事なことは「お客さまは神」ということです。これはうちの社内の壁にも貼ってあります。「神様」というと何か違うことになってしまうので、「神」といっています。これが一番大事な精神構造ではないか。これさえ守れば、実はグローバル化は自然にできるのではないかと、私は簡単に思っています。以上、私の説明とさせていただきます。

ディスカッション

（白木氏）　どうもありがとうございました。まず、どなたか手短な質問をいただけたらと思います。

（Q1）　素晴らしいお話をありがとうございました。尚さんに質問なのですが、日本と中国が連携する際に、中国市場を一律に見るのではなくて、日本に親しみを持っている地域があるのではないかと思っています大連、旧東北三省、山東省、この辺に日本人にシンパシーを持っている人たちがいるのではないかと思っていますが、その辺はいかがでしょうか。

（尚氏）　まさしく今おっしゃったとおりです。大連をわれわれが選んだ理由は、当然ながら、母数でいうと、日本語を話せる人は北京・上海にもたくさんいます。私どものやっている仕事がある意味では付加価値の低い仕事ともいえます。それでもまじめにやってくれるところが大連で、北京や上海と比べると、非常に安定志向なのです。こういう例が適切かどうか分かりませんが、あそこは日本の福岡と似ています。どういうことかというと、都会だけれども地方にある。東北三省の中では大連は都会です。多くの人が訪れますし、大学もたくさんあります。上海も北京もいいのですが、小さく幸せを求めれば、ここもいいという発想です。

上海や北京では、人間関係を重視しない傾向が強いのです。東京も同じですね。東京の人も、お互いのことを知らなくてもいい。同じマンションに住んでいても知らない。ご近所関係でも付き合わない。逆に付き合わない方が美徳というような面もあります。これは上海や北京も同じです。お互いに出身を聞かないのがルールです。ところが、大連では、例えば、うちの総経理などは、彼が誰と付き合っているかがすぐ分かるのです。「あんな人とつきあうのはやめろよ」などと言える環境なのです。これが東京や上海だったら、プライバシー侵害などと言われかねません。地方都市だから言えるのです。そういうアットホームな部分が残っていますから、日本にとっては、親しみやすいのかもしれません。

一方で、大連の人たちが日本のものを必ず買うか、好きかというと、これはまた別です。やはり「日本は高い」というイメージが強いのです。例えば海外旅行は、日本とヨーロッパが同じ価格です。初めて外国へ行く人は、同じ値段であれば、日本ではなくヨーロッパへ行ってしまいます。これは日本が好きか嫌いかは関係なく動機付けの問題です。そういう意味では、マーケティングを考えるときには、もちろん大連からスタートしてもいいのですが、その後、日本のものが買える人がどこにいるか。むしろその視点でマーケティングを行った方がいいでしょう。その方が、商売としてはいいというのが私の考えです。

（Q2）　先ず箕田さんにご質問いたします。確か 2005 年ぐらいに、今日ご説明があった富士通（中国）信息系統だったと思いますが、総経理に中国ご出身の方を採用されたということはなかったでしょうか。あるいは、現地出身の副総経理などでもいいのですが、現地の経営幹部についての評価と、今その方はどうなっているのか、また、どういう評価でそうなっているかということが一つです。さらに、白木先生がご説明され中で、公正な評価とキャリアの展望が特に重要だと思ったのですが、私自身、現地で何人かに辞められた

経験があります。辞めた原因が、本人の給料を上げたにもかかわらず、ほかの職員を課長に採用したということでした。ここからの私の反省は、いかに自分たちが公正な評価をしていても、公正な評価の「見える化」がなされないと彼らは信頼してくれない。その基準が明確で、事前予見性が、評価基準からキャリアの展望という形で現れないと、なかなか人は定着しないということを学びました。このあたりは、富士通さんはたくさんの優秀な社員を雇われている過程で、どのように工夫されマネジメントされているかということをお聞きしたいと思います。

尚さんには、今日のご説明で、お客さまとの対等なパートナーシップという話がありましたが、これは対事業所サービスで非常に難しい課題だと思います。日本国内ではなかなかこうなっていないと思いますが、ましてやアジアでこれを実現するためには、どういうアプローチをしていけば対等なパートナーシップを実現できるのか、そのキーポイントを教えていただければと思います。

（箕田氏）　最初の質問は非常に難しいのですが、中国人を採用しまして、結局辞めてしまいました。私は2006年に現地に赴任しておりますので、もう少し前の2004年ぐらいだったと思います。その人物は海外留学に行った非常に優秀な人でした。物を売る会社なのか、物を売る会社なのか、日系企業に販売するのか、地場企業へ販売するのか、その時点の富士通自身のビジネスのスタンスが明確ではありませんでした。中国で物を売るということが、そのときのミッションだったのですが、その優秀な人物に専念させるという体制ができなかったのだと思います。公正な評価をどうするかということですが、上海の販売会社では、売上数字により、非常にデジタルな成績評価によって給与を決めておりました。ホールディングスカンパニーにはやや年功序列的な要素が入ってきます。

（尚氏）　対等なパートナーシップを結ぶのは、非常に難しいことですが、二つポイントがあります。まず経営陣も含めて甘えを捨てることです。お客さまにいつもぺこぺこしていれば、いいことがあるはずだという甘えをまず捨てること。われわれの場合、結局お客さまに買っていいただいているのはサービスですから、品質が高くても値段が安くなければ、最後は契約を切られてしまう。それをまず覚悟することが大事です。もう一つ、変な言い方ですが、お客さまと「別れる」という気持ちです。要するに、自分たちの考え方などに合わないお客さまは必ずいます。全部のお客さまを確保することはできません。そうなればもう別れるしかありません。この二つがあれば、社員が楽になります。ぺこぺこする調整型ではなく、大人の付き合いも必要という部分もありますが、それ以上にやはり、自分たちのサービスがいいかどうか、品質がいいかどうか、本質のところをしっかりと考えるようになります。人間関係がいいのは当たり前のことで、その上にまずこの基本がなければいけません。

もう一つは、合わないお客さまが出てきた場合に、自分たちが一生懸命やっていても認められない。そうであれば、お互いに合わないのだから、もう別れましょうということになります。例がいいかどうか分かりませんが、われわれ、サービスを提供する会社とお客さまの関係は、結婚みたいなものです。お互いに合わない、我慢できない相手では、いろいろな不愉快な思いをします。我慢できればよいのですが、駄目ならば離婚するしかあり

ません。日本では離婚は難しいかもしれませんが、それも覚悟の上で、断腸の思いなのだけれども、駄目なときは別れるということになります。

この二つがあれば、本当の意味での真の信頼関係をつくれます。これが完璧にできているかというと、私はかなりできてきたと自負していますが、まだまだ完全ではありませんので、これを続けていくつもりです。

総括

（白木氏）　どうもありがとうございました。私が簡単に今日の議論のポイントを 4 点ぐらいにまとめさせていただきます。

今日のお話は非常に面白くて、こんなに成長している世界が近くにあったのだということで、皆様も目を開かれたのではないかと思います。その点からお話しさせていただきたいと思います。

まず今日のテーマの「イノベーションの源泉」に若干触れさせていただきます。イノベーションは、富士通さんも Info Deliver さんも、常にイノベーションを心がけていられると思います。中国人の尚社長が率いる日本の会社 Info Deliver さんのイノベーションがどこから来たか。もちろん尚さん自身の才能であったと思いますが、同時に日本です。ですから、日本はもっと自信を持つべきだと思います。日本の大学で勉強し、日本の渋谷で起業され、これだけ大きな会社をつくり、マーケットも日本でした。従って、日本の学生は元気がない、勉強しないというのは間違いだとの指摘は私にとっても非常に嬉しいものでした。

マスコミなどが言っていることを真に受けてはいけません。どこの世界にもイノベーションの源泉であるガッツがある人はいます。富士通さんには、夏目漱石を読めるレベルの日本語 1 級の方が多くいらっしゃるとのご紹介もりました。それはやはり富士通さんには、優秀な人たちが入っているからです。従って、われわれがイノベーションの源泉というときには、やはり源泉になってくれる人たちにイノベーションを引き起こさせるにはどうすればよいのかを議論をすべきではないかということが一つです。日本人の学生も捨てたものではない。日本の学生や若い人が海外へ行きたがらないというのは、これも合理性があるのではないかということでした。もう一つは留学生についてです。日本の留学生の 6 割は中国からきています。早稲田では 3 割の留学生が中国から来ています。3200 人のうち 1000 人が中国から来ています。この留学生を対象に意識調査を実施したところ、半分は 5 年以内に本国に帰りたいと思っているのです。しかし、これを日本の企業は非難してはいけないと思います。これはやはり当たり前のことだと思います。中国は一人っ子政策をとっていますから、日本にたまたま留学したからといって永住してほしいなどと、企業は求めてはいけません。普通の考えが通用するようなやり方でやっていく必要があると思います。ですから、中国人の留学生全員がガッツを持って臥薪嘗胆で日本にきているわけではありません。日本の学生にもガッツもっている人がたくさんいます。イノベーションの源泉を日中両方に求めたいと思います。

二つ目は、中国は非常に高い成長率の中にあり転職率も高い。今日はその話題はあまり出ませんでしたが、これを前提として日本の企業はオペレーションを組む必要があると思います。高度成長では日本もそうだったのです。元気のいい若い人ほど離職するのです。

中国はまさにその状況で、インドも同じです。離職率が高い中でどういう人に残ってもらうかという戦略で事業を展開する必要があります。モチベーションを高めながら、残る人材を増やしていく。確率的には、その努力をしていても辞める人はでてきます。これは人生の考え方ですから、そこまでフォローはできないと考えていく必要があるのではないかと思います。

三つ目は、サービス業の仕事とは何だろうということを考えました。これは一般的に言いますと、プロフェッショナリズムだと思います。プロフェッショナリズムで自分の専門を売るのです。従って、言われたことについてぺこぺこして売っていくのがプロフェッショナルではありません。プロフェッショナルは、お客さまを喜ばせるためにはどうしたらいいかを考え、最後まで責任を持って、お互いに力を出し合って、プロジェクトを完成させていく。これがプロフェッショナリズムです。コンサルタント会社も、ソフトウエア会社も全部そうだと思います。今日の 2 社の事例も多分そうだと思います。プロフェッショナリズムは非常に重要だと思います。

ただ、尚さんは「お客さまは神様だといっては、駄目だ」と言いつつも、最後のほうで「お客さまは神」と話されているのは印象的でした。ただ、お客さまと対等にやっていく。神なのだけれども、対等にやっていくというインプリケーションではないかと思います。

四つ目は、これは今日のお話から少しはみだしますが、リーダーシップについて考えさせられました。われわれは非常に大きなサンプルでリサーチを実施し、中国への日本人派遣者のミッションの達成度はどのような要因で決まっているかということを、現在、分析しています。暫定的に分かったことから、四つぐらいの要因が出てきます。

一つは、もともとマネジメントのスキルが高い、プロフェッショナルであるということです。二つ目は、中国なら中国の異文化に対して、フレキシブルに対応できるかどうかという能力です。あと二つはリーダーシップなのです。リーダーシップをファクターアナリシスにかけると、二つに分かれます。一つは、人を引っ張っていくリーダー、同時に部下の面倒を見られる、よくいわれる PM、Performance と Maintenance が両方できる人です。もう一つは、日本でよくいわれる調整型のリーダーシップです。部下や周りの意見を聞き、最後に自分の意見を出して決断をするリーダーシップです。どちらが効果的かというと、前者だけなのです。方針を示して、「おれが責任を持つから行くぞ」と、部下が困っているときは手伝うぐらいの人情を示す。このリーダーシップは、パフォーマンスに高く効いてきます。それに対して、部下の意見を聞いたり、他部門の人の話を聞いたりするリーダーシップは、全然有意に効いてはいません。しかし、これは中国では当面の話なのではないかとも思っています。

中国は高い経済成長を示し、また日本の企業が中国に進出してから、その多くは 10 年もたっていません。平均が 6～7 年です。そういう市場では、やはりリーダーシップは、人を引っ張ってく方が求められている。しかし、日本の強みである調整型のリーダーシップは要らないかというと、私の勝手な解釈では、中国も安定化してくると、あるいは ASEAN のように 20 年、30 年たって人材が育っていくと、部下の意見を聞きながら動かしていくリーダーシップが重要なのではないかという仮説を持っています。比較対照となる ASEAN のデータもこれから分析しますので、その結果はまた報告したいと思っています。

本日は長時間のフォーラムでしたが、これにて終了とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

３．グローバル・サービス・ベストプラクティス

（１）はじめに

サービス産業は、今や日本経済の 7 割近く（GDP・雇用ベース）を占める非常に重要な産業となっていますが、日本国内のサービス市場は今後、少子高齢化による人口減少の影響を大きく受けることが予想され、構造的な対応が求められることが想定されます。

一方、海外市場に目を向けると、中国、インド等の新興国市場の拡大が続いており、中間所得層の厚みが増す中で、サービス需要も増加しつつあります。日本のサービス産業にとっても、内需依存から脱却し、海外での事業展開の拡大を如何に図るかが今後の発展の帰趨を握る重要な課題になってきています。また、海外市場への展開を通じて、外国の市場や消費者から「学び」、自社のイノベーションに繋げていくことも、競争優位の確立・維持の観点から喫緊の課題です。

しかし、わが国のサービス産業の国際展開は、製造業と比べて遅れをとっており、また欧米を中心とする他の先進国と比べた場合にも、必ずしも進んでいるとは言えません。

海外の市場を獲得するためには、各国独特の規制・商慣行、現地の消費社会の文化・価値観への対応、これに適合したサービスへの組み替え、新たなサービスモデルの構築を実現する人材の育成など、多くの課題を克服していく必要があります。

ここでは、わが国サービス産業の更なる国際展開を促進するため、広くグローバルに事業を展開する国内の先進的企業および海外企業のベストプラクティスをご紹介し、わが国サービス業の国際展開をめぐる課題の克服に向けた気づきを提供致します。

なお、ベストプラクティスの内容は、サービス産業生産性協議会のホームページでも（http://www.service-js.jp/）ご覧頂けますので、併せてご活用ください。

（２）ベストプラクティスに対する６つの視点

ベストプラクティスの調査においては、対象となる国内外の企業を、海外事業の業績拡大、展開地域の広がり、特徴あるビジネスモデルなどの面から選定し、対象となった企業のグローバル化への取組みを、下記の６つの視点からまとめました。

①海外展開の契機と概要

- 初めての海外進出や新たな進出先での事業展開における契機や経営者の想い
- 海外事業の基盤を構築するに至るまでの苦労や経緯

②標準化の取組み

- 低コンテキストが前提条件となる事業の国際展開において「暗黙知」を「標準化」、「形式知化」するプラクティス（どのような方法で、誰が行ったか）
- 「暗黙知」であるが故に競争力の源泉となっているナレッジに対する認識と、このナレッジを共有するためのプラクティス

③現地化とそこで得られた知見を取り込む取組み

- 現地消費者の嗜好を把握するためのプラクティス（何に着目し、どのような方法で、誰が行ったか）
- 自国ビジネスモデルの適用と現地カスタマイズに関するプラクティス（どの部分

を残し、どの部分を変え、追加するかについて、誰が、どのように判断したか）

・現地化することで得られた新たな知見を世界中の拠点で共有し、その知見を取り込むことでイノベーションを起こすプラクティス（新たな知見を誰が発見し、取捨選択し、どのような方法で共有、活用したか）

④国際展開戦略と意思決定

・展開フェーズ（検討段階、進出決定、進出後、撤退）毎の重要課題と課題解決のための意思決定に関するプラクティス

・ブランド戦略に関するプラクティス

・戦略的な地域展開のステップに関するプラクティス（テストマーケットでの成功を経てメインマーケットを攻略する、など）

・スピードと事業の質を両立させるためのプラクティス（進出形態や、権限移譲、ガバナンスなどについての考え方、方法など）

・複数国、地域を対象とする広域的な展開に関するプラクティス

・異業種連携による展開に関するプラクティス

・現地メディアを含む、販売チャネルや価格戦略などのマーケティング戦略に関するプラクティス

⑤人材管理・育成への取組み

・海外へ派遣する本国人材の育成に関するプラクティス（選抜において求められる要素、その把握と評価および育成方法）

・現地人材の育成に関するプラクティス（誰がどのような形で育成しているか、企業理念や企業文化、職業意識の確立のための方法、採用・登用・評価の仕組み）

・国籍によらないグローバル幹部人材の採用、育成、管理に関するプラクティス

⑥現地企業との合弁や提携に関する取り組み

・進出形態（合弁、提携、独資など）の意思決定に関するプラクティス

・合弁や提携を事業の成功に導くためのプラクティス

・官民連携によるグローバル展開に関するプラクティス

（３）ベストプラクティス・インデックス

ベストプラクティスの対象として選定した国内企業 6 社、海外企業 10 社に対し、上記 6 つの視点から調査を行い、その結果をサービス業態の特性と調査項目ごとに整理し、インデックスの形でご紹介しています。

各事例について、貴社の事業形態、ご関心などとインデックスを照らし合わせながらご覧頂き、貴社の経営にご活用頂ければ幸いです。

SPRiNG

GSF ベストプラクティス・インデックス

国内事例（○は事例No.）　海外事例（○は事例No.）

類型	サービス業態	オペレーション形態：標準化	オペレーション形態：現地化・知見取込	国際展開戦略：参入・展開	国際展開戦略：合併・提携	人材管理・育成
設備中心型	ITサービス企業	⑧Vodafone　本社主導の標準化・統一化	⑧Vodafone　ﾛｰｶﾙで得た知見の吸上げと横展開	⑧Vodafone　ﾏｲﾉﾘﾃｨ出資からｼﾅｼﾞｰ効果の追及へ	⑧Vodafone　各国ｷｬﾘｱへの出資・提携	⑧Vodafone　多様な国籍・ﾊﾞｯｸｸﾞﾗｳﾝﾄﾞの経営陣
設備中心型	大手GMS 小売		①ｾﾌﾞﾝ&ｱｲ　品揃えの現地化と経営理念の浸透	①ｾﾌﾞﾝ&ｱｲ　ﾄﾞﾐﾅﾝﾄ(高密度多店舗)出店戦略	①ｾﾌﾞﾝ&ｱｲ　商社との連携と経営理念の共有	①ｾﾌﾞﾝ&ｱｲ　率先垂範型人材の派遣と公平な評価
設備中心型	大手GMS 小売			②華糖洋華堂　ﾄﾞﾐﾅﾝﾄ戦略の強化と産地との連携		②華糖洋華堂　OJTﾐｰﾃｨﾝｸﾞの重視とｷｬﾘｱﾊﾟｽの明示
設備中心型	大手GMS 小売	③ｳｫﾙﾏｰﾄ　ﾊﾞｯｸｵﾌｨｽの標準化	③ｳｫﾙﾏｰﾄ　ﾌﾛﾝﾄ業務(店舗･商品選択)の現地化	③ｳｫﾙﾏｰﾄ　市場成熟度別参入方法の決定	③ｳｫﾙﾏｰﾄ　事業ﾘｽｸによる買収・提携の選択	
設備中心型	理・美容サービス		⑥QBﾊｳｽ 海外展開で見えた規制緩和での活性化	⑥QBﾊｳｽ 時間集約型都市へのﾊﾟｲﾛｯﾄ店舗展開	⑥QBﾊｳｽ　ｻｰﾋﾞｽﾚﾍﾞﾙを保つための直営方式	⑥QBﾊｳｽ　現地人材の技術の尊重と均一ｻｰﾋﾞｽの確保
人中心型	ファーストフード	①ﾏｸﾄﾞﾅﾙﾄﾞ　調達、商品店舗ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝの標準化	①ﾏｸﾄﾞﾅﾙﾄﾞ　一部商品、ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ機能の現地化	①ﾏｸﾄﾞﾅﾙﾄﾞ　本社ﾀｽｸﾌｫｰｽによる参入調査・決定	①ﾏｸﾄﾞﾅﾙﾄﾞ　外資規制市場では現地企業と合併	①ﾏｸﾄﾞﾅﾙﾄﾞ　ﾊﾝﾊﾞｰｶﾞｰ大学での人材育成
人中心型	ファーストフード	④Yum!Brands　調達、店舗ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝの標準化	④Yum!Brands　調達、店舗内装、ﾒﾆｭｰの現地化	④Yum!Brands　1店舗1つ以上のﾏﾙﾁﾌﾞﾗﾝﾄﾞ展開	④Yum!Brands　地元有力企業、現地政府と連携	
人中心型	ホテル（婚礼含む）			⑤ﾜﾀﾍﾞｳｪﾃﾞｨﾝｸﾞ　ﾊｲｴﾝﾄﾞ市場への絞り込み戦略	⑤ﾜﾀﾍﾞｳｪﾃﾞｨﾝｸﾞ　機能補完型の業務提携	⑤ﾜﾀﾍﾞｳｪﾃﾞｨﾝｸﾞ　人材育成ｷｰｽﾃｰｼｮﾝの設置
人中心型	ホテル（婚礼含む）	⑥ﾘｯﾂｶｰﾙﾄﾝ　文化・行動様式の標準化	⑥ﾘｯﾂｶｰﾙﾄﾝ　ﾏﾈｰｼﾞｬｰｸﾗｽの現地化	⑥ﾘｯﾂｶｰﾙﾄﾝ　地域のﾃｰﾏを開発し一貫性を確保		⑥ﾘｯﾂｶｰﾙﾄﾝ　行動原理の徹底研修とﾛｰﾃｰｼｮﾝ
人中心型	ホテル（婚礼含む）	⑦ｼｬﾝｸﾞﾘﾗ　ｲﾝﾃﾘｱの標準化	⑦ｼｬﾝｸﾞﾘﾗ　内装・立地選択の現地化	⑦ｼｬﾝｸﾞﾘﾗ　直営展開戦略		⑦ｼｬﾝｸﾞﾘﾗ　OJTとｼｬﾝｸﾞﾘﾗｱｶﾃﾞﾐｰでの研修実施
人中心型	教育サービス		④ﾍﾞﾈｯｾ　教材内容の現地ｶｽﾀﾏｲｽﾞ化			④ﾍﾞﾈｯｾ　理念教育の徹底とｷｬﾘｱﾊﾟｽの明示
商材中心型	アパレル企業	②Zara　企画･生産･販売の垂直統合での標準化	②Zara　商品、ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞの現地化	②Zara Go Slow Strategy（1店舗→展開拡大）	②Zara　市場ﾘｽｸで直接･合併･ﾌﾗﾝﾁｬｲｽﾞを選択	
商材中心型	消費財企業			③良品計画　基本理念に基づくブランド戦略	③良品計画　直営･合弁･ﾗｲｾﾝｽ方式の選択	③良品計画　標準化ﾏﾆｭｱﾙMUJIｸﾞﾗﾑによる人材育成
商材中心型	消費財企業	⑤IKEA　調達・供給ｼｽﾃﾑの標準化	⑤IKEA　商品、ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞの現地化	⑤IKEA　本部ﾀｽｸﾌｫｰｽによる参入調査・決定		
商材中心型	消費財企業	⑩ﾛﾚｱﾙ　ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ管理の標準化	⑩ﾛﾚｱﾙ　ﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙを現地化(ｸﾞﾛｰｶﾙ化)		⑩ﾛﾚｱﾙ ﾛｰｶﾙﾌﾞﾗﾝﾄﾞ買収･統合による国際展開	
商材中心型	金融サービス	⑨AIG　ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙﾄﾚﾝﾄﾞ商品の開発を標準化	⑨AIG　ﾛｰｶﾙﾄﾚﾝﾄﾞ商品の開発を現地化	⑨AIG　原則子会社による参入	⑨AIG　各国政府との連携と規制国でのJV参入	

国内ベストプラクティス(1)
『セブン＆アイ･ホールディングス』

＜企業概要＞

商　　号	株式会社セブン＆アイ・ホールディングス
業　　種	コンビニエンスストア事業（38.3%)、スーパーストア事業（39.5%)、百貨店事業（19.3%)、フードサービス事業（2.2%）金融関連事（0.1%)、その他事業（0.5%）の企業グループの企画･管理・運営（純粋持ち株会社） (　)内は売上割合
本　　社	東京都千代田区
資 本 金	500 億円
従 業 員	153,128 人（連結）（個店数約 35,000 店）
売 上 高	5 兆 2,238 億円
地域売上	日本　66.4%、北米　32.4%、その他　1.1%
グループ会社数	99 社

（2008 年 3 月現在）

＜海外展開の契機と概要＞

中国への出店[1]～中国小売業の近代化要請を受けて

（Q：中国出店の経緯について）

1996 年に中国政府から、中国の小売業の近代化を図りたい、ついてはセブン-イレブンのようなシステムを根付かせるためコンビニエンスストアを出店して欲しい､併せて GMS[2]形態の小売業を出店して欲しいという要請を受けました。当時の中国の小売業は、従業員がキャッシャーカウンターから出てこず、陳列してある商品と代金を単に引き換えるだけでサービスということをあまり考えない国営の店舗か、それこそ小さな街の小売店が存在するだけでした。

中国政府は、セブン-イレブンの展開を優先していましたが、物流などインフラが未発達だったため、セブン-イレブンの仕組みを当時の中国で展開することは、まだ難しいと判断し、まず GMS の出店を検討しました。華糖洋華堂の北京での出店を計画していましたが、先に物件の手当がついた成都が中国の 1 号店となりました。

コンビニエンスストアよりも大きな商圏をカバーする GMS を出店したことにより、中国のマーケットをより深く大きく捉えることができたと思います。仕組み上の課題からコン

---

1 成都、北京にそれぞれ合弁で成都伊藤洋華堂有限公司、華糖洋華堂商業有限公司を設立。1997 年 11 月に四川省成都 1 号店「成都伊藤洋華堂春熙店」を、98 年 4 月に北京 1 号店「華堂商場十里堡店」を開店。2008 年には北京 10、成都 4 店舗となる。成都では 5 号店の開店を準備。

2 General Merchandising Store の略。総合スーパー。食料品や日用品のみならず衣料品や家電、家具など､日常生活で必要な物を総合的に扱う大規模な小売業態｡(一般的に)特に衣料品の売場比率が大きい。

ビニエンスストアの出店を見送った訳ですが、結果として得るものが多かったのではないでしょうか。

当時の中国の賃金は日本の 1/15 程度で、客単価は低いだろうと想定してしまったのです。しかし住民は官舎や社宅などに住んでいることが多く、住宅コストは日本よりもかからない、共稼ぎの世帯が圧倒的に多いことなどから、我々が考えていた以上に消費購買力や生活意識も高かったのです。

＜現地化と知見の取り込み＞

変えてはならないもの、変えるもの

（Q：日本と中国の接客や販売など商売のやり方の違いについて）

日本の店舗でも徹底している「クリンリネス（清潔)」「フレンドリーサービス」、「鮮度管理（品質)」、「品揃え（欠品なし)」からなる小売業の「基本４原則」を徹底しました。また、そのレベルアップを求め続ける姿勢は日本と変わりません。

中国の小売業の風土では、お客様にしっかりとお辞儀をするということにも抵抗がありました。お客様第一主義という考え方は普遍的なものであり、徹底して日本のマネジメントの仕組みを持ち込んでいきました。出店の時から、接客サービスは高い評価を受けましたが、品揃えなどうまくいかなかった部分もあり、当初計画していた売上の 30～40％しか達成できない状態が続きました。これは現地のニーズにあった品揃えができていないということだと判断しました。

そのため、衣料ではプライベートブランド中心の日本のやり方を変え、「地場化」をしていきました。つまり、当時の香港や広州で流行していた専門店をキーテナントとして入れたことで、質の高いサービスと相まって、急速に売上げが向上していきました。その結果、カルフールやウォルマートなどと比較し、一店舗あたりの売上げは華糖洋華堂の方が高くなっています。

「感動・感激・感謝のある店づくり」の姿勢は中国でも変わらない（亜運村店のバックヤード）

小売業は本来、ドメスティックなものであり、これは中国でも日本でも共通です。中国国内のマーケットニーズにあわせた品揃えに変化させていかなければなりませんが、お客様中心という考え方は変えてはいけません。例えば、衛生管理の面でレベルの高い日本と同じ基準を用いて管理することが、必ずしも現地のニーズに一致するとは限りません。しかし、お客様中心という考え方からすれば、低い基準に合わせるべきではありません。そして、徹底した衛生管理を行ったことが、中国で評価され、プラスに働いていったということもあります。

最初に成都に出店してよかったのではないかと思うことがあります。中国とは全く異なるアメリカの話となりますが、アメリカのセブン-イレブン再建のため、1991 年に破綻したサウスランド社（現セブン-イレブン,インク）を買収しました。本拠地はダラスにありまし

た。サウスランド社の社員が、かつてライセンスを授けた日本から経営再建の支援を受けることに屈折した感情がなかったかというと嘘になるでしょう。もし、サウスランド社の本社が東海岸の大都会にあったなら、さらに強い反発があったのではないかと想像したことがあります。これとの類推になりますが、上海など中国沿海部の既に発展した都市に出店し、日本のやり方を徹底しようとした場合、相当の反発があったかもしれません。まず、これから発展しようとしていた内陸の都市、成都で目に見える成果を上げたことが大きかったと思います。

中国では「目にみえないもの」はまだ低く評価するという傾向があるように思います。品質の優れた製品が目の前にあり、「これを工場で自分達がつくっていくんだ」と理解してもらえたとしても、『品質の優れた』という目に見えないノウハウに関しては理解しようという風土ではありませんでした。中国では、ノウハウとは、言葉で説明して、実際にやってもらうことで事が足りるというのではなく、説明した上で「一緒にやって効果が出れば」納得してやるという感覚です。

中国出店当時の日本人社員の言葉を借りれば、「自分がやっていることを中国人社員が横で傍観している」というような光景だったといいます。実際に一緒にやってみて効果が出ることで、経営ノウハウが評価され移転が進んでいきました。

成果が上がった売り場で働く社員の賃金報酬も上がり、好循環が出来上がりました。一方で、万引きによる損失は管理ミスとして売り場の責任とするなど、日本とは異なる厳しい評価も併せて行っています。

（Q：イトーヨーカ堂独自の考え方に基づくマネジメント手法である「単品管理[1]」や「仮説・検証[2]」などの考え方の浸透について）

「単品管理」や「仮説・検証」は、時代とともにマーケットやニーズが変化するため終わりがないので、「こうなったらマスターした」とは言えるものではありません。

単品管理や仮説･検証は、ただ単に仕入れたものを売るのではなく、自分の売場を自らコントロールするということでもあり、自分で仕切る（小規模であっても一定の範囲をコントロールする）ことを好む中国人には向いている考え方かもしれませんね。

（Q：経営理念の浸透について）

言葉の壁も影響ありましたが、経営のフィロソフィーやノウハウを理解してもらうには、4～5 年を要しました。経験を積んでいくことにより、中国人社員による経営も可能となっていくと思います。

中国市場向けの商品開発については、衣料関連でプライベートブランドの開発も行っていますが、食品等は日本のメーカーに依頼し、中国市場で受け入れられやすいパッケージ

---

1 商品毎に売れ筋と死に筋をタイムリーに把握し、発注精度を高めること。トヨタ自動車の「カンバン方式」と同様に、経営学の世界で英語になった日本語。会長鈴木敏文氏の造語。

2 会長鈴木敏文氏著『商売の原点』（講談社刊）より抜粋要約…仮説・検証とは、お客様がいまなにを必要としているか仮説を立てて、ためしにやってみること。さまざまな角度から情報を入手し、人間の心理を考えた細かなものの見方から仮説を立て、正確なデータによって検証する。これを継続的にやっていかないと、次の攻めの商売に結びつかない。漠然とデータを見ているだけでは、なんの成果も望めない。仮説・検証によってデータを正しく活用し、さらに踏み込んで、これまでのやり方とは違うことに取り組んでいけば、必ず数字は変わる。

を現地で検討し決定しています。現地化を進めいていく過程で中国人社員、中国企業との連携によるチームマーチャンダイジングも自然と出来上がっていくものと期待しています。
中国人店長も今後増えていきます。上級の経営幹部という意味では、合弁パートナーである中国政府系の外郭機関から華糖洋華堂の役員に数名が就任していますが、そのうち 2 名が華糖洋華堂に転籍しています。

＜国際展開戦略と意思決定＞

（Q：セブン-イレブンを含めたグループ全体の海外展開について）

セブン-イレブン・ジャパンとしては、国内一本に絞った事業展開を進めてきたため、グローバル展開をするということでは、十分な人材が揃っているというわけではありません。ただし、セブン-イレブンはシステム的な要素が強いため、グローバル展開を進めていくということは十分に考えられます。30～40 坪の店舗でのオペレーションは非常に分かりやすいのです。システムが形式知化されているといってもいいでしょう。
アメリカのセブン-イレブン,インクを完全子会社化したことで、グローバル展開の礎をつくりました。そのためにも、既に進出している中国でのドミナント出店（高密度多店舗出店）を優先して取り組んでいくことが重要だと考えています。

＜人材管理･育成への取組み＞

（Q：中国進出に際して日本から投入した人材のタイプ、中国を含め海外事業展開をする上で必要となる人材について）

中国出店に際して現場で活躍している日本人社員は、みな「率先垂範」できる販売畑のアグレッシブな人物です。自ら現場に入り込み、課題を把握、解決し、問題点を正すことができます。売場での販売を指揮する総括マネジャー、また売場以外を管轄するオペレーションの総括マネジャーがイトーヨーカ堂のシステムを徹底的に教え込んでいきました。ふんぞり返って何もしない者は当社では排除されていきます。現場との一体感を醸成できる人物でなければなりません。労働集約型産業の小売業の現場には、さまざまな雇用形態、就業形態の社員が存在し、「自分はこのポストだから」というような者は生き残れないのです。「人」の管理がマネジメントのポイントとなっているといっていいでしょう。率先垂範の素地は自然と出来上がっていると言えます。
中国での事業展開のためにグローバル人材を育成してから現地に派遣するという考え方は持っていません。日本で成果を出している人物を中国に派遣しているだけです。中国で特別なことをしているということではなく、日本と同じように一店舗を出していくという感覚です。その中で、現地で経営指導をすることに適した人物には、現地で継続指導してもらうということです。

（Q：中国で採用している人材とその教育について）

営業現場で働く中国社員の学歴などは一切考慮していません。人や商品そして売場が好きであること、当社のやり方というものを理解してもらうことが大事です。中国人社員にもどうすれば昇進していくかというステップが分かりやすいはずです。
中国人社員の昇進も基本的には日本人社員に求められる基準と同等のものです。中国人は

個人で得たノウハウや情報を共有しない傾向があります。

その障害を克服するよう、パートナーミーティング等で指導しています。強権を発動し、情報を共有させるようなやり方は、この業態では通用しません。現場から上がってきたノウハウを皆で共有することが大切で、ミーティングはその仕組みの一つです。つまり現場での教育機会を重視しているということです。

＜現地企業との合弁・提携＞

（Q：中国では合弁パートナーはどのように選んだのか）

合弁パートナーの選定に際しては、伊藤忠商事が中心となり、徹底的に調べてもらいました。イトーヨーカ堂の考え方などを十分に理解してもらえることをポイントとしました。合弁パートナーの中国企業には、店舗運営方法や仕入れなど、成都、北京での GMS 経営について全面的な信頼をおいてもらっています。一号店で確実に実績を上げノウハウを蓄積した後、多店化をはかるという出店方針も理解を得ました。また、スーパーマーケット（SM[1]）の展開にも着手し数年経過しています。SM の一号店は軌道に乗ったところですが、多店化するだけのノウハウはまだ十分に蓄積されていません。SM の二号店を閉店した際には、閉店のプロセスについては、合弁パートナーのほうが経験もあり、うまく処理できました。合弁パートナーは、一号店がうまくいったのだからと、次々と出店を要請することはありません。こちらの考え方を十分に理解しているからです。

出店に際しては、デベロッパーと組むことは考えていません。デベロッパーは、どうしても、既に開発した物件に出店を期待する、あるいは出店のために物件を開発するということになってしまうため、合弁パートナーには向かないのです。

合弁パートナーは、ビジネスの基本的な考え方がしっかりしていることが大事です。中国でビジネスを展開し、良好な関係を築く上ではお互いにどれだけ汗をかけるか、努力できるか、ビジネス上の関係以上にどこまで付き合えるかが大切になってきます。

仕入先については、日本での取引先に知識・経験が蓄積されており、これを情報源としました。物流面については伊藤忠からの紹介を受け、店中店（専門店テナント）についてはイトーヨーカ堂が直接あたっていきました。

多店化していくまでは、慎重にまずは一店一店を成功させ、そこでの反省点、課題を次の出店に反映していきます。そして十分な手応えを得てから多店化していく。慎重に出店しますが、多店化を決定してからの出店スピードは速いと思います。新規出店に関しては、現地サイドからの提案を受けて、3～5 年の中期計画を立案し、本部で決定しています。

※出所：「こだわり、超える」アジアのグローバル企業（グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009）第 2 章 Case 9（セブン＆アイ・ホールディングス代表取締役社長兼 COO 村田紀敏氏への首都大学東京都市教養学部准教授松尾隆氏によるインタビュー）を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。

---

1 GMS と比較し、食料品や日用品販売主体のものを指し、特定の品目を専門的に扱わず、広く商品を取り揃える。

国内ベストプラクティス(2)

『 華糖洋華堂商業有限公司 』

＜企業概要＞

商　号	華糖洋華堂商業有限公司
業　種	スーパーストア事業
本　社	中国・北京
資本金	6,500 万 USD（セブン＆アイ HLDGS の出資比率は 75.8%）
従業員	1,612(うち、1,455 人がパートタイマー)人、店舗数は 7
売上高	339 億円　（2008 年 2 月現在）

＜海外展開の契機と概要＞

（Q：出店から現在までの経緯について：麦倉総経理）

1996 年中国政府から世界で初めて出店の認可を受けたのがイトーヨーカ堂、その後、オランダのスーパー大手のマクロ[1]（Makro）も認可されました。中国政府は中国国内の流通サービス業の改革を考慮し、出店にあたって、1)POS による商品管理のできる店舗、2)中流階級対象の品揃えよい店舗、3)日本や欧米の社会行事、学校行事等を加味した消費者の生活に訴えるような販売方法の展開を条件としていました。

現在、中国で導入している POS 等のシステムは日本で導入されているものとほぼ同等の機能を装備し、各売場の担当者が販売時点管理データを参照しながら、商品の仕入れや販売方法の参考としています。ABC 分析等が可能なシステムで、商品構成を考えることができるようになっていますが、数字から読み取る分析能力、適切な対応や行動がとれるかなど分析後の対応策実施能力については、まだ課題が残っています。

品揃えについては、店舗数が増えてきたこともあり PB 商品の開発や、中国進出企業や現地企業との共同開発、産地との積極的な提携など商品のラインナップの充実と質の向上などにも積極的に取り組んでいます。

---

[1] 1968 年、アムステルダムに 1 号店を開いたオランダのスーパー大手。オランダ SHV ホールディング社傘下。ヨーロッパ各国に出店した後、70 年代から 80 年代にかけて南北アメリカ、アジア地域に進出（後に北米から撤退）。96 年に中国に進出し、北京、天津に大型店舗 8 カ所を展開したが、韓国ロッテグループ傘下のロッテスーパーが、オランダの SHV ホールディング社から万客隆（マクロ）超市株 41%を取得、2008 年には、万客隆超市の株式 51%を中粮集団から追加取得したことで、万客隆超市は完全買収された。SHV ホールディングによると、万客隆超市は 05 年、06 年ともに赤字経営。SHV ホールディングは中国進出 12 年目で同市場から撤退した。

販売方法では、中国の店舗として現地の人に親しみを感じてもらうため、中国の習慣・行事を積極的に取り入れた販売を行ってきました。

＜海外展開の契機と概要＞

（Q：中国での第１号店、成都での経験について：麦倉総経理）

総経理として、97年11月21日にオープンした中国1号店「成都伊藤洋華堂春熙店」の運営を担いましたが、同店は、98年の7月まで売上目標の100万元に届かない状況が続きました。塙昭彦専務取締役・中国室長（当時、現㈱セブン＆アイ・フードシステムズ代表取締役社長）に奮起を促され、1998年7月25日・26日に、日本人部長を全員集め、100万元を達成するためのプランづくりを作成し、これを達成しました。売上目標は、200万元に引き上げられ、国慶節の月を目標にしましたが、155万元と目標には届きませんでした。この目標を開店1周年にあたる1998年11月に達成するよう塙専務に約束しましたが、塙専務は「そもそも開店 1 周年ということをお客様が理解してくれるのか」と懐疑的でしたが、皆、この言葉に逆に奮起し 221 万元を売り上げました。塙専務は目標を、300 万元、400万元と引き上げていきましたが、これを順次、達成し、2000年には利益がでる店舗になりました。

このように成都 1 号店は当初から順調な滑り出しを見せたわけではなく、成績が向上しないことに相当悩み、身の細る思いをしましたが、日本でのやり方を着実に現地になじませていくことはあきらめませんでした。このときほど、「お客様は来てくれない、お客様は買ってくれない。では、どうすればよいのか」という言葉の重みを感じたことはありませんでした。

成都 1 号店は市の中心部にあり、百貨店にも対抗できる品揃えを行うなど、商圏や客層に応じた規模や展開を進めています。成都出店の際には、1億円のパン焼き機を導入し、1個1元のアンパンをセール品として販売し爆発的に売れました。困ったもので、1個1元で買ったアンパンを近くで、2元で売るような人もいましたが、それが「今度できた店は何か違うらしい」とお客様に覚えて頂くことにもなりました。

（Q：北京での店舗展開戦略について：麦倉総経理）

1998年4月に開店した北京1号店「華堂商場十里堡店」は、北京市の中心から外れた四環路近くにあります。この地域は、紡績工場が多かったところで工場で働く人が多く、所得水準はあまり高くはありませんでした。開店当初は、商品の品揃えが定まらず、経営状態も理想的とは言えませんでした。お客様の意見を広く求め、地元のニーズに合わせ生鮮食品を主としました。99年からは経営が好転し、既存の競合店と差別化を図りながら、商圏・顧客層に合わせた品揃えを行ない、実績を上げていきました。

2001年2月、北京での2号店となる亜運村店の開設が決まりました。2号店の開設にあたっては、1号店で培った人材を2号店にも振り分けることで店舗運営能力がダウンすることが課題となりましたが、一方、1号店で課題となった点を把握していたため、2号店開設前にそれらの課題への対処が可能でした。経験が蓄積され、これがものをいいました。開設決定から、1年経たない2001年12月12日に亜運村店を開設し、2003年に亜運村店は黒字となっています。その後、3号店、4号店と出店していきますが、出店をしていくたび

に頭を悩ませるのが「人」の問題です。成都は、現在3店となっています。

中堅幹部を含め教育の必要性を強く感じます。教育はむろん、座学の部分も必要ですが、圧倒的に OJT が重要となります。「あたりまえのことをきちんとやること」、「何度も繰り返して覚えてもらうこと」が大事なのです。

3号店「豊台北路店」は2003年に閉店した国営商場の店舗を引き継ぐ形でオープンしています。2003 年 6 月に店舗継承の調印、改装、中国人を初めて店長に任命し、2003 年の 12 月に 6 ヶ月未満でオープンしました。北京 9 店舗のうち、4 店舗に中国人店長が、6 店舗に中国人女性副店長がいます。来年には 10 店目を出店します。

＜国際展開戦略と意思決定＞

北京 1 号店出店の際に、同地域にあった紡績工場のパート女性を生鮮食品の牛乳、チーズなどの乳製品を扱う担当として採用しました。塙専務は社員に「月に一度しか来ない遠くのお客さんよりも、近くに住んでいるお年寄りに毎日のように冷蔵庫がわりにお店に来て頂くような店にしなさい」（毎日のお客様を大事にし、3 キロあるいは最大限でも 5 キロ商圏というものをきちんとつくっていく）という意味で『遠くの美人より隣のおばあちゃん』ということを社員全員に語りました。牛乳売場のパート社員は、この言葉を真面目に実践しました。彼女は、よく来てくれるお年寄り 3 人のために、2 年間、会社には告げずに重い牛乳をその自宅まで毎日届けました。これが北京晩報（新聞）に紹介され、経営幹部も彼女の行為を知ることとなりました。イトーヨーカ堂では学歴は全く重視していません。彼女の学歴は中学卒でしたが、その能力と実績が高く評価され、職位をあげていき、現在は亜運村店の副店長として活躍しています。

イトーヨーカ堂は商圏を半径 3 キロメートル（小規模店は 1 キロ）に設定したドミナント戦略を実施しています。10 店舗あれば 10 店舗とも同じ売り方はしません。10 店あれば 10 色の色があります。地域に対応し、そこで暮らす人々に対応する個店対応です。

中国も日本と同じで、お客様がお店を選ぶ時代となっています。その店の顔が見えることが大事です。

（Q：中国市場の今後と事業活動について：麦倉総経理）

中国は日本が数十年かけてきた過程を数年で経験しているような感じがします。小売業は現地の生活習慣を変化させていく力を持っています。ここ数年で生活習慣も大きく変わっていきました。品質の向上もめざましいものがあります。異様な早さで変貌を遂げていく環境にどう対応していくかが鍵となります。急激な高齢化社会の到来、国内の格差問題や水、電気を含めた資源問題など危うさは存在しますが、これからがおもしろい国と捉えています。

今後はGMS、SM、CV、レストラン等のグループ企業との連携を図りながら、相乗効果によるドミナント戦略志向を強めていく段階だと思います。地域との連携という意味では、四川や新疆からの産物の販売などを積極的に行っています。四川地震で中国は一つになったという感が強く、災害被災地の産品販売はお客様からも理解を得られやすい。

商品開発を行う商品部では、中国の各産地と連携し、日本種のスイカや桃、さくらんぼなどを生産し、新しい商品を開発しています。商品部にも中国人社員は当然在籍していま

す。PB 商品は衣料の IY Basic だけでなく、住居・食品売場でも拡充していきます。

＜人材管理・育成への取組み＞

（Q：店長の役割と現地人材の育成について：片桐店長）

2005 年 9 月に中国に赴任するにあたってある専務から「中国は頑張れば、頑張ったほど成果がでる市場だ。あそこには 30 年前のイトーヨーカ堂の姿がある」と聞かされていました。中国での仕事は生きがいをもって臨めます。売るためにはどうすればよいか、その対策を実行すれば、お客様の反応がしっかりわかる市場です。

中国の仕事は、多くのことを担当し決断していかなければならない、経営者的なものが多いと思います。日本で仕事をするよりも自由に裁量できる範囲は格段に広いですね。自主性が求められ、責任性が高く、手をこまねいていては、よい結果がでないポジションです。現在の自分の役目は、残された期間で、どれだけ中国人の幹部を育てていくかだと思っています。

朝礼も重要な教育機会（亜運村店）

人材育成にでは、現場の教育でしっかり成果を出していきたいと思っています。月曜日、火曜日の全体朝礼、月曜日の営業会議、SP（販促）会議、事業部毎の機会ロスミーティング、不振部門のミーティング、毎日 12 時と 16 時に開催する売場責任者を集めたミーティング、これらがコミュニケーションの場であり、重要な教育機会の場となっています。

例えば、不振事業のミーティングでは、なぜうまく行かないのか原因を一緒に考え、アドバイスしていくこと、一緒にやっていくということ、自信を持たせることなどを目的に実施しています。

大卒社員や初級管理職層を対象に、補助的に人事部門が実施する「数字の読み方」などの集合教育は実施していますが、会議での指導を含め OJT が最大の教育機会です。水曜日の朝に現場をまわり、問題のある点を売場毎に見ていく。夕方に指摘箇所がなおっているかどうかを巡回し、指導する。メモを取りながら問題点、課題の消し込みを行っていく。日本での自らの経験や同僚の経験を活かしながら根気よく指導にあたっていくことを大事にしています。

会議には大卒新入社員を意図的に組み込むようにしています。一つには、将来を担う幹部候補であること、そして現職の管理職層に刺激を与えるという目的もあります。

中国特有の自分の知りえた情報は「人には教えない」というチームワークを阻害するような考え方をもたないよう、情報を共有するという風土を早い時期から醸成していくことも狙いです。

（Q：中国ならではの人材面の課題について：片桐店長）

生産性という考え方が乏しいですね。売場面積あたり、一人あたりという考え方がまだ

甘い。消費者物価指数も上昇し、49.2%と半数近くの人が「買う」という行為に戸惑いを感じていると聞いています。品質鮮度のよいものをいかに買って頂くかということを考えていくことがますます重要となっていくでしょう。

反省なくして計画立たず、です。数字からなにを読み取っていくか、週間計画、月間計画をたてるなど、情報分析力、計画性が十分ではありませんが、前向きな姿勢、貪欲に吸収しようという姿勢は非常に強いですね。情報や知識を開示しようとしない傾向があります。自分が得た知識は自分のものという風潮が強い。これは、当社の現地社員のみの問題ではないようです。

アパレル関係の会社でも経験を積んだ社員が辞めてしまうと、日本から指導員を派遣し再度、技能を教えなければならないと聞きます。国民性なのかもしれません。SV（スーパーバイザー）会議などで、チームで情報を共有するためどう伝えていくのか、自分の部下にどう伝え教育するかという点をポイントにしています。

成功体験に引きずられやすいとも感じます。夏にストックとなっているダウンジャケットを格安で販売する反季節セールなど、昨年は売れたからという考えから抜け出せない傾向があります。お客様が感動する売場とは何かをもっと考えるようになってほしいですね。危機対応意識もまだ十分ではありません。伊藤名誉会長の危機意識、鈴木会長の対応力というものを中国でも引き継ぎ、浸透させていきたいと思います。これらの課題を彼らの前向きな姿勢で克服しながら、質を高め、日本人から中国人へと教えていくのではく、中国人から中国人へと教えていく体制としていきたいですね。

（Q：よりよい処遇を求める他社への転職の状況について：片桐店長）

かつてはカルフールが 1.5 倍の収入、ワンランク上の処遇を提示し、引き抜きを行ったこともあります。現在でも生鮮食品売場の責任者全員にカルフールから誘いの電話がかかってきていますが、近年、当社を退職したものは親の介護のためやむをえなくというものがいるだけです。当社がこれから出店攻勢をかけていくことが、社員にも伝わっており、在籍したほうが多くのチャンスを手に入れられるということがわかっています。

また、店長、経理に抜擢できる人材の育成を目指していることなどが理解されていることも効いていると思います。店長等の経営幹部に登用するには少なくとも 6～7 年、あるいは 10 年の経験を積んでもらいたいと思っています。

男女構成比でいえば、女性が 70%を占めており、また、大卒女子は大卒男子と比較し優秀な人材が入ってきています。中国の女性は辛抱強い。現在、女性副店長が 6 名いますが、今後経営幹部に登用される女性は増えていくでしょう。

※出所：「こだわり、超える」アジアのグローバル企業（グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009）第 2 章 Case 9（華糖洋華堂商業有限公司董事長麦倉弘氏および亜運村店店長片桐秀明氏への首都大学東京都市教養学部准教授松尾隆氏によるインタビュー)の内容を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。

国内ベストプラクティス(3)

『良品計画』

＜企業概要＞

商　　　号　株式会社良品計画
業　　　種　「無印良品」を中心とした専門店事業の運営／商品企画／開発／製造／卸しおよび販売
本　　　社　東京都豊島区
資　本　金　67 億 6,625 万円（2009 年 2 月末現在）
従　業　員　4,321 人（パートタイム社員 3,166 名を含む／2009 年 2 月末現在）
売　上　高　1,628 億円（2009 年 2 月末現在）
店　舗　数　国内　直営店 196、商品供給店 146 店舗
海外　イギリス 14、フランス 7、イタリア 5、ドイツ 3、アイルランド 1、スウェーデン 7、ノルウェー8、スペイン 4、トルコ 1、U.S.A.4 、香港 8、シンガポール 3、中国 5、台湾 14、韓国 8、タイ 6 店舗（2009 年 2 月末現在）
関係会社数　18 社

同社 HP　企業情報より及び財務ハイライトより

＜海外展開の契機と概要＞

同社のグローバル展開の契機は、1991 年当時、セゾングループが英国ロンドンの百貨店「リバティー」と業務提携を結んでいたことから、MUJI の業態に興味を持ったリバティー側から販売スペースの提供が持ちかけられたことに始まる。50：50 の出資比率でロンドンでの事業をスタートさせ、同社が商品供給、リバティーが販売を担当した。

ロンドンの店舗はそれなりの賑わいを見せたが、顧客が大勢来店することと、ビジネスとして順調であるということは必ずしも一致しない。1997 年には在庫や物流コストが膨らみ、リバティーとの共同事業として継続することは困難となった。いくつかの選択肢があったが、同社が在庫を買い取る形でリバティーとの合弁形態を解消し、1998 年には独資で事業を再開した。また、香港でもロンドンと同様、1991 年に現地パートナーとの合弁によって事業を展開したが、最終的には在庫を同社が引き取る形で一旦幕を閉じた経験もある。

1990 年代の終わり頃、日本において「ムジラー」とよばれるファン層が社会現象として注目されるなど MUJI が流行しており、同社自体も業績が好調であったため、同社は海外出店を積極化した。1998 年にはトップダウン型の意思決定で海外に 50 店舗を開設することおよび売上 200 億円を目標に掲げ、積極的な展開を進めた。

しかし、これらの積極的な海外展開は不採算な状況が続き、2000 年からの同社の業績悪化の影響もあり、全面的な見直しが行われた。その後、現会長の松井氏（当時社長）が主

導した経営改革を経て、現在に至っている。古田氏自身は商社における海外ビジネスの経験を買われ、この経営改革において海外展開の責任者として 2001 年に着任した。

海外進出について、当初から市場調査を実施し明確な戦略を立てて展開してきた訳ではないが、これらの失敗を含めた経験から海外展開に関するノウハウを蓄積してきたことが現在の取り組みの基盤となっている。

2001 年以降のリストラと新たな展開への取組み

2001 年当時、ロンドンでは店舗賃貸に関して長期契約を締結している一方、食品や駄菓子といった利益率の低い商品も販売しており、「坪あたり経営効率」が低い水準にあったため、こうした状況を改めることで経営効率の向上に取り組んだ。また、店舗リストラも進め、フランスとベルギーに設けていた 9 店舗のうちパリなどの店舗を存続させ、リヨンなどの不採算店舗を 5 店舗閉鎖した。

こうしたリストラを断行する一方、ロンドンやパリといった旗艦店においては従来からの MUJI の強みである「禅、わびさび」といった“スリムでシンプルな美”や「デザインの革新性」といった特徴を積極的に打ち出し、ブランドの認知度の向上を図った。また、こうした強みを武器とし、ファッション感度の高いミラノを中心とするイタリアや、ドイツへの店舗展開も進めた。

ドイツでの事業は、質実剛健な国民性を考慮すると、シンプルで軽いイメージの MUJI ブランドが受け入れられるのは難しいのではないかといった議論もあったが、今後ハンブルグに 5 番目の店舗が開業を予定しており、昨年(2008 年)から黒字化を達成している。
以上のイギリス、フランス、イタリア、ドイツについては、ロンドンを欧州の本部として直営方式で経営しており、日本人社員も派遣している。

一方、欧州においても一定の評価が得られたことから、アイルランド、スウェーデン、ノルウェー、スペインなど、その他の欧州諸国でも事業を展開している。これらの市場には直営方式ではなく、現地パートナーとライセンス契約を締結して展開を図っている。

アジア地域に関しては、同社の進出は香港が皮切りである。1998 年には香港から一旦撤退したものの、当時、MUJI ブランドへの現地での評価は高かった。こうした事業環境から、撤退から 3 年後の 2001 年に同社は西友と共同で再度、香港への進出を果たし、現在では 9 店舗を運営し、香港は海外事業の稼ぎ頭に成長している。

＜国際展開戦略と意思決定＞

店舗の出店戦略

小売業の場合、出店においてもっとも重要なポイントは立地条件である。2000 年には、同社はイギリスに 13 店舗、フランスに 9 店舗を出店していた。イギリスについては、店舗の賃貸契約が長期であるため、現在も店舗は維持しているが、フランスでは立地条件の良くない店舗は閉鎖した。両国の場合は直営方式で経営しているため、家賃も同社が負担している。人員の配置次第で変動させることができる人件費と異なり、固定費である店舗賃貸に関する費用が高いままの状態にあることは、経営の圧迫要因となっており、これは失敗体験のひとつと言える。

家賃以外で重視していることは、通行人やにぎわいの状況である。必要に応じて現地の

マーケティングの調査会社を活用しながら、ウィークデー、ウィークエンドの日中と夕方の人通り数を地道に確認している。欧州では路面店が多く、通りの長さも判断材料になる。道路建設や工事の予定も人の回遊に大きな影響を与え、異国では日本では短期間で済む工事も長期間を要する場合もあり、注意が必要である。また、同社の店舗は 100 坪程度の売り場面積が必要なため、正方形を理想とする地形も重要な要素であり、売り場面積確保のために 3 階建ての店舗を各階 30 坪ずつ借りることも多い。なお、地域の人々の所得層や文化度も大切な要素である。これらを知るには、現地に住んでみることであろう。

同社の場合、バルキーな商品やベッド、家具といった大型商品を扱っているため、ロジスティクス面も店舗の選定に影響する。欧州向け製品はコンテナでロンドンまで運搬し、フランス、ドイツ、イタリアなど欧州各国に大型トラックで配送され、さらに都市郊外の物流倉庫からは 4 t トラックに積み替えて市街地の店舗まで搬入することが多い。このように、ロジスティクス面のコストがかかる上、市街地の交通規制やベッドなどの大型商品の搬出入路の確保といった諸条件をクリアする店舗立地を選ぶことも重要である。

ブランド戦略

海外の MUJI では一切宣伝をしないことがパブリシティの基本コンセプトとなっている。その背景には MUJI ブランドの基本的な理念である"無駄を省く"、"わけあって安い"という、ムダを削ぎ落とすという考え方がある。現状では新市場への進出時においても、プレスに取材の依頼をすれば記事を掲載してくれるため、マスコミが宣伝してくれている状況にある。きらびやかでゴージャスな生活に慣れ親しんでいる消費者に、これらと全く正反対の価値観をベースとする MUJI の基本理念は、世界のどの国や地域でも共感を得て認められており、この理念によって確立されたブランド力が大きな武器となっている。

また、ライセンス契約の形態でインドネシア、フィリピン、イスラエル、ドバイなどへの出店を検討し、"MUJI TO GO"の名称で日本国内の空港はもとより、ニューヨークの JFK 国際空港や香港国際空港でも小規模店舗を展開している。これらの取り組みは、「ショップを持つことが最大の宣伝になる」ということを重視して意思決定を行っている。

海外の MUJI 愛好家には文化人やセレブリティーと呼ばれる層も多く、結果としてハイエンドマーケットでビジネスを展開している状況になっているが、各国や各地域でどのような商品が受け入れられるかは、ターゲットとする消費者や嗜好、購買力にもよるため、実際に販売してみないと解らない。例えば、香港や台湾ではメイド・イン・ジャパンの菓子類が好調であり、売上全体に対する食品の比率は日本の倍(約 20%)になっている。しかし、菓子類は日本で製造して現地に運搬するためコスト高であり、収益性は高いとは言えない。PP(ポリプロピレン)衣装ケースや壁掛け CD プレーヤーなどは、全世界共通のヒット商品になっている。

上記の菓子類のように、同社の場合には日本の製品であること、つまりジャパン・プレミアムが好材料となっているケースもある。

しかし、日本語表記のタグ、ラベルなどは地域や国によって規制上、販売が認められておらず（韓国など)、現地の言語ラベルに張り替えるといった対応が必要になっている。こうした対応については、今後はマルチ言語対応や各国言語での表記での対応を目指していきたい。

＜人材管理･育成への取組み＞

人材のグローバル化

日本人人材については、店舗の経営が出来る30歳代の優秀なエリア・マネージャーを外国語の能力は問わずに派遣することから始めた。言葉はあくまで手段であるため、現地でマスターできるという考え方を基本としている。最近では年 1 回のキャリア・パスに関する面談結果などを踏まえて候補者を選抜し、海外事業部に配属した後、海外に派遣している。

海外事業部では「台湾」および「菓子」といったように、1つのエリアと1つの商品をマトリックスで担当させ、海外事業の業務全般をマスターさせている。

海外の現地人材については、国や地域によってばらつきがある。MUJIの経営への適応という観点から各国の現地社員を評価すると、香港○、台湾○、中国×、米国×、欧州△、といった印象である。現地社員教育は本社の販売部やVMD (Visual Merchandiser)が中心となって実施している。

研修では写真などを多用し、商品陳列や魅力的な店頭づくりの工夫、欠品の防止、着付けの方法(重ね着など)を指導している。本社研修を終えた後には、良い例が伝播するなど効果が出る。現地社員の販売職のうち、センスと意欲のあるスタッフを一本釣りで育成することが多く、これらの優秀な人材は日本にも招聘してリーダー教育を行い、店舗経営のプロとして育成していく。選抜された現地スタッフの中には同業界からの転職者もいるが、他社での経験が無いほうがMUJIの理念や、手法を素直に吸収できることが多い。

また、経営手法の標準化とも関係するが、同社では1,600ページにも及ぶ「ムジグラム」と呼ばれる運営マニュアルを整備しており、その内容が店舗経営の基本となっている。このマニュアルの必要な部分を抜粋し、各国語に翻訳して、海外の社員研修でも活用している。無印良品で最低限求められる部分を示し、各国・地域に必要なサービスをそれに付加している。

なお、アジア地域では地域間の人材交流も進めており、香港や台湾では接客スタッフ同志が相互に人材を派遣し、学び合う機会も設けている。MUJIブランドのプレステージが特に高い台湾では、現地の発案により MUJI のファッションショーが開催されており、日本の本社にも刺激になっている。

＜現地企業との合弁･提携＞

アジア地域への進出形態

香港およびシンガポールへの進出は、当初は関係の深い西友と共同でスタートさせたが、現在では同社の独資、直営方式による事業となっている。台湾では輸入制限があるため、現地企業との合弁（出資比率現地企業 51%）を選択し、中国からの一部衣料品の輸入制限撤廃に関する働きかけを行っている。韓国での事業も同じく合弁（出資比率現地企業 40%）の形態を採っている。また、タイでは欧州の新しい進出地域と同じく、現地パートナーへのライセンス供与の方式を採っている。

中国での事業展開については、香港および台湾での MUJI ブランドに対する人気と実績が進出の基盤となっている。また、MUJIの商標登録に関する10年にもおよぶ訴訟にも全面的に勝訴したことも大きく影響している。まず上海に直営方式で1号店を出店したが、

これは上記裁判の係争中のことであり、社内でも出店の是非について議論があったが、同社が本当の MUJI であることを現地の消費者にも理解してもらうためにもあえて出店を決定した。現在は北京にも出店しており、中国では“ものづくり”と“販売”の両面で事業を発展させていく予定である。

以上のように、同社では直営、合弁(マジョリティーまたはマイノリティー)、ライセンスの 3 つの形態で海外展開を図っているが、これには同社なりの理由がある。

例えば、世界で席捲している ZARA や GAP のような衣料品を中心に扱う製造小売業が現地の店舗オペレーションを中心に海外展開の検討を行う場合と、同社が検討しなければならない内容はその商品の多様さにおいて異なっている。つまり、同社の場合には衣料品に加え、収納 BOX のようなバルキー（かさばる）な商品から鉛筆やペンなどのステーショナリーグッズまで、MUJI という同一ブランドによる“商品 MIX”の事業形態が特徴となっており、世界で唯一と言っても良い業態である。

しかし一方でこれは物流面でのコストが悪くなることも意味している。例えば、収納 BOX などは空気を運んでいるようなものである。航空便は勿論のこと、船便のコンテナ輸送であっても、500～600 万円相当の商品の輸送代が 30～40 万円もかかってしまい、非常に効率が悪い。

こうした事業特性から、直営方式は、会社設立・運営にかかる経費を賄える大きなマーケットでなければ採用できない。商品が十分に売れなければこの方式は採算に合わず、こうした状況を見込めない場合に、合弁、ライセンス方式を検討していく。

ライセンシー（ライセンス契約の現地での相手企業）の選定では、MUJI と同様の商品の販売実績やバルキーな商品の取扱経験の有無、MUJI ブランドを担う覚悟などがポイントとなる。同社の海外店舗は、一般的な衣料品店の面積が 40～50 坪でやって行けるのに対し、最低 100 坪程度であることが多く、それなりの初期投資が必要となり、その投資余力がある相手かどうかも重要である。

出所：(株)良品計画専務取締役古田正信氏へのインタビュー(JETRO および SPRING による）より

国内ベストプラクティス(4)

『ベネッセコーポレーション』

＜企業概要＞

商　　　号	株式会社ベネッセコーポレーション
業　　　種	教育事業、生活事業、シニア･介護事業、語学・グローバル人材教育事業
本　　　社	岡山県岡山市
資　本　金	30 億円
従　業　員	14,726 人（2009 年 3 月、連結ベース）
売　上　高	4,127 億円（2009 年 3 月、連結ベース）
海 外 事 業	台湾、韓国、中国（教育事業中心）、香港（教具・玩具の生産管理） Berlitz International,Inc.(子会社、世界 70 以上の国と地域)
関係会社数	32 社

同社 HP および有価証券報告書より

＜海外展開の契機と概要＞

現会長の想いと「グローバル化元年」

まず、現ベネッセホールディングス会長の福武總一郎氏の「中国で事業を展開したい」という想いがあったと思う。約 20 年前に台湾から海外における事業展開が始められた。

同社が手がける“教育”という事業の特性から、「教育は国境を超えないのでは」との懸念の声もあった。しかし、日本国内の少子化、大学全入時代という同社を取り巻く事業環境を考慮すると、ゴーイング・コンサーンの観点から同社の事業規模を確実に大きくしていく必要があるという基本認識もあり国内市場だけでの成長も限界があると考えられることから、海外事業の拡大は必然的な取り組みとも言える。

同社では 2003 年度に「海外、特に東アジアにテリトリーを広げ、事業を拡大する」という方針を成長戦略の 1 つに打ち出し、海外展開が本格化した。しかし、現状では同社における海外事業は売上全体の 1/10 程度（ベルリッツ含む）を占めるにすぎず、ベルリッツなどの語学事業が中心である。

一方、同社は従来の成長と同じような成長を維持するため、2018 年に海外売上高比率を約 30%、2,000 億円規模にすることを目標としている。

2009 年度になってから上記の経営目標や海外事業の重要性に関する全社的なコンセンサスが図られ、社内の広報誌などでも告知されることが多くなるなど、社内外への海外事業に関するアナウンスが明確化した。

つまり、2009 年が同社にとっての「グローバル化元年」と言えそうである。「知る人ぞ知る海外事業」からの脱皮が進みつつあり、進出を果たしている台湾、韓国、中国に加え、新規市場開拓を含めた海外事業体制も刷新され、上海を中心拠点に海外展開を推進するこ

とが決定している。近い将来においては、“中国”を最重要マーケットとして事業を伸張させ、その他の新しい市場に対する調査・研究もしていく予定である。

“ブレない理念”とトライ・アンド・エラーによるブランドの確立

まず、進出先国における規制に関しては、業種によってクリアすべき課題が異なり、海外各社は地道に現地当局と折衝し、対応することが基本であろう。

自社のビジネスモデルが現地でそのまま通用するかという点については、事前にマーケットの調査は行うが、実際に現地でやってみて、通用しなければ試行錯誤しながら適応していくしかない。例えば、同社ではDM(ダイレクトメール)が日本国内の販促手法として主流であるが、台湾ではそれがなかなか通用せず、むしろ電話営業が効果的であるということがわかった。

こうしたことは現地でトライ・アンド・エラーを繰り返さなければ解らない。こうした試行錯誤の経験は、中国や韓国といった“次の海外展開”において活かされており、これらの国々でも同様の傾向となっている。また韓国では、教育分野の大手企業が訪問販売を主流としていることから、差別化を図るためにも電話営業とインターネット等の販売手法を組み合わせている。

新しい市場に対しては同業種や現存しているサービスのビジネスモデルを調査しながら、同社が培ってきた経験と既存の手法をベースとしながら創意工夫しながら進出を図っていくことを考えているという。

なお、海外では“ベネッセ”や“しまじろう”の知名度は低く、現地における信用力とブランド力の向上が大きな課題となっている。同社ではライセンス契約による海外展開も行っているが、独力での進出も果たしており、地道に同社のサービスやキャラクターを訴求していくことが重要だと考えている。既存顧客の知人への紹介やイベントの開催、雑誌や新聞広告なども活用している。

サービス内容の現地化についてであるが、「こどもちゃれんじ」の場合はメディア連動がサービスの基本パッケージとなっており、発育段階に応じたコンテンツを、本、CD、DVDなどのメディア、ワークブック、両親向け冊子などの形態で提供している。これらのコンテンツのボリュームと

内容については、文化や生活習慣が各国や地域で異なるため、現地に合うようカスタマイズしている。なお、今のところ主力事業は幼児向けの「こどもちゃれんじ」であり、基本的に小学校以上の準拠型の「学校教育」には対応していない。

サービスの価格については、各国、地域がどの程度の規模のマーケットであり、現地の人々の購買力がどのレベルにあるかということ、および同社としていくらで提供できるかを勘案し、決定している。

同社では、ビジネスの基本姿勢を変えることなく、理念を大切にしながら事業を現地化している。この意味で“ブレない”ことが重要である。また、「現地の人のために、日本で日本人に対して積み重ねてきたサービスと同じレベルの仕事を実践する」ことが、グローバル化では最重要であり、現地人材に活躍する場を提供することこそが、同社に繁栄をもたらす、ということを肝に銘じている。

＜人材管理･育成への取組み＞

本社人材のグローバル化

同社は従来、国内事業を中心に事業展開していたため、海外事業に適した人材が社内に豊富に蓄積されている状況とは言えない。海外派遣人材の募集は社内公募等を実施している。今年に入って海外事業を全社的に広報していることもあり、海外事業への関心は確実に増加している。入社時に海外志向や外国語能力のある人材は多くはなかったが、最近では語学能力の高い人材も採用するようになってきている。

現地人材の活用

日本からの派遣人材と現地人材の比率は、事業の発展段階に応じて変化する。事業拡大期には日本からの指導者が多数必要となり、応援人材を派遣するが、事業が一定の規模に育ち、軌道に乗れば、業務執行は現地人を中心に実施するため、現地人材の比率が高くなる。事業の発展、伸張に伴って現地人材の役割は重要になる。

現地人材の管理においては、ベネッセの理念「よく生きる」を現地人材に徹底して伝えることが重要だと考えている。現地のトップマネジメントは、現地語でこの理念を現地人材に繰り返し伝えている。現地でのコミュニケーションは会議などを含め、中国の場合には中国語で行う、といったように現地語を基本としている。日本からの派遣人材は赴任直後、現地語の使用という面では苦労するが、日本語が出来る現地スタッフの支援を受けながら、ビジネスを通じて現地語をマスターしていき、現地人材との信頼関係の構築を図っている。これらの取組みにより、同社の社風そのものが各国、各地域で根付いていると感じており、同社のサービスの質が担保されている。同社の場合は離職率も低い水準にある。こうしたことも、現地人材と事業の理念を共感できているからではないかと感じている。

現地人材を対象とする研修においても、同社のトップマネジメントが、ベネッセの理念と想いを繰り返し伝えるようにしている。また、進出を果たしている国や地域において、同社の事業が発展、拡大している現状を伝え、明るい将来像を持ってもらえるようにしている。キャリアパスであるが、現状では現地幹部として部長クラスに現地人材が登用されている。特に台湾では、副支所長は現地人材であり、以前は現地人材が所長を務めたこともあった。

なお、海外現地人材同士の人材交流も行っている。例えば言葉がお互いに通じる中国と台湾は、互いに事業を学びあう機会を設けているほか、日本や韓国も含めて、同社全体としても年間の事業企画などについて、ナレッジの交流や気づきの場を提供している。

出所：(株)ベネッセベネッセコーポレーション海外事業本部海外事業本部長室室長大井國久氏へのインタビュー(JETRO および SPRING による）より

国内ベストプラクティス(5)

『ワタベウェディング』

＜企業概要＞

商　　　号	ワタベウェディング株式会社
業　　　種	①海外挙式サービス事業及び挙式参加者を対象とした旅行事業、②挙式施設運営などの国内挙式サービス事業、③ウェディングドレスなどの製造販売事業、④婚礼関連衣裳、成人式、各種パーティなどのフォーマル衣裳のレンタル事業、⑤衣裳に美容・着付・写真撮影をセットした衣裳と写真の総合サービス事業、⑥国内での結婚式場相談、結婚式のプロデュースや披露宴の企画演出、家具、寝具から宝石貴金属等婚礼用品の斡旋などの挙式関連サービス事業
本　　　社	京都府京都市
資　本　金	41 億 7,637 万 2,000 円
従　業　員	2,484 名（2009 年 9 月、連結ベース）
売　上　高	464 億 638 万 1,000 円（2009 年 3 月、連結ベース）
海外事業	中国、台湾、香港など
関係会社数	子会社 25 社及び関連会社 1 社

同社 HP および有価証券報告書より

＜海外展開の契機と概要＞

当社は1973年にハワイで開始した海外挙式サービス事業を契機として国外リゾート地での挙式サービスを幅広く展開している。この事業性からも海外志向の高い社内人材も多かった。しかし、海外挙式サービスの顧客はあくまで日本人であり、その意味では日本国内マーケットを中心に会社は成長を遂げていた。

中国への進出は、レンタルが主流であったウェディングドレスの販売需要に応えるため、製造業として1993年に上海にウェディングドレスの工場を設立したことがスタートである。中国での生産の効果からウェディングドレスの価格も日本国内で生産するよりは低く抑えることが可能となり、さらに販路が確保されている受注生産形式で採用したため、着実に生産着数を伸ばすことが出来た。ウェディングドレス生産工場では労務管理に苦労したが、独資での進出及び輸出実績が当局に認められ、1997 年に総合挙式サービス事業を開始することができた。婚礼写真撮影スタジオを備えた路面店を上海の目抜き通りである准海路(ワイハイロ)（東京の銀座に相当する繁華街）にオープン、中国人顧客を対象とした。

同店は最盛期には約 6,000 組程度まで撮影組数を伸ばしたものの、店舗家賃が（東京の）銀座とほぼ同程度の坪単価に匹敵するなど、固定費が高かったため、なかなか採算ベースに乗らなかった。

＜国際展開戦略と意思決定＞

中国は同じ業種が同じ地域に集まる傾向があり、婚礼撮影という業種で考えると准海路がその集積地であった。当社も彼らと同じ土俵に店舗を構え、正面からの競争を行っていたが、一般大衆層向けの競争は熾烈であったため、常に当社ならでは強みを模索し続けていた。当時の当社の強みは日系企業として、品質がよいという「ブランドイメージ」であった。そこで、ハイエンドの「ニューリッチ」と呼ばれる顧客層をターゲットとし、店舗も思い切って路面店から 2004 年 11 月に五つ星ホテルである花園飯店（オークラガーデンホテル上海）へ移転した。

花園飯店は、五つ星ホテルという中国人ならではの「ステイタスの高さ」から、当社ならではの強みが活かせる立地と判断された。婚礼扱い組数が 3 分の 1 に減少しても、価格は路面店時代の 3 倍程度に設定し、売上高は維持するという冒険的な戦略であった。顧客満足度の高いサービスにこだわった。開業当初は、路面店時代の教訓もあり、お客様からのクレーム対応によってホテル側に迷惑をかけてはならないということで、わざわざ隣接のビルに「アルバム受取センター」なるクレーム対応のためのスペースを借用したが、結果的にはお客様からのクレームはほとんどなく杞憂に終わった。立地と価格で顧客をセグメント化することがサービス業の基本であるものの、中国での顧客ターゲットの絞り込み戦略はその効果が高く、改めてその重要性を身に沁みて感じた。ワンストップでブライダルニーズに応えるという五つ星ホテルでの営業戦略は、少しずつ結果につながっていった。

また、婚礼写真の前撮りサービスのみならず結婚式当日のプロデュースに注力し、「婚礼当日に万が一の事態は避けたい」という顧客の不安心理に対して、日系企業ならではの信頼感や「看板」が効果的であった。花園飯店の店舗は徐々に取り扱い組数を伸ばし、現在は前撮りサービスを利用した顧客の3～4割が結婚式当日のプロデュースも当社に依頼する状況となっている。上海では星の数ほど婚礼を扱う小規模な企業があり、撮影以上に競争の激しい市場だが、この五つ星ホテルでの店舗では、路面店時代にはほとんど売上がなかった当日プロデュースというマーケットが、新しく開けた部分である。

＜人材管理･育成への取組み＞

現在、店舗を担当する駐在社員は、パリで 5 年程度、海外での勤務を経験したのちに上海へ赴任している。その前の駐在も同様に、海外での勤務後、中国に派遣されている。海外挙式事業を展開しているという事情もあり、このような異文化に接する経験を持つ社員が多いことは当社の特徴だ。海外に事業拠点があること、また経営層の人材育成に対する考え方もあり、若手社員を積極的に海外に行かせていたというのは当社のアドバンテージの一つでもある。

今後の海外挙式事業における人材育成のキーステーションは、沖縄になるだろう。沖縄では中華圏のお客様対応が可能となるよう、中国語スタッフを既に配置している。香港、台湾とは地理的にも近接しており、実際にお客様の来島があるため、OJT が可能である。沖縄で台湾や香港の人材に対して研修すると、「勘のいいスタッフ」はすぐに日本のサービスを吸収してしまう。また日本人と中国人のお客様では求める写真の形態が異なることもあり、コーディネーターだけでなくカメラマンにも中国人のお客様向けスキルが必要だ。沖縄で育成したカメラマンを、沖縄に続いてアジアからの需要が見込まれる札幌とグアム

に転勤させるなど、各実行拠点に送り出すことも試みている。現在沖縄で組成されている当社「東アジアチーム」も、将来的には国内外各地に赴任し、中華圏のお客様を万全に受け入れる素地を地道ながらも築き上げる予定である。

＜現地企業との提携・合弁＞

現在は、当社ならではのサービスである「海外挙式事業」の拡大に力を入れている。2007年に香港、2009年には台湾にも進出、店舗を構えた。香港の年間婚姻件数は5万組、台湾は14～15万組、そして中国全土では800万組以上といわれている。まずは香港や台湾のお客様を、当社の海外挙式実行拠点に送客し、各地でお客様に対して中国語で対応できるよう受け入れ体制を整えつつある。現在、香港や台湾の店舗で扱うお客様の海外挙式先は、その半数以上が沖縄である。香港や台湾の人々の評価は、中国本土の顧客層にも口コミで影響を与えるため、受入れ側である沖縄等の海外挙式は、低価格低品質ではなく、日本人向けと同価格水準の質の高いサービスを原則としている。現在は中国本土からの海外へ出国するためにはビザの制約が大きいものの、今後中国本土でも海外旅行ブームが到来することはほぼ間違いないと見ている。

2009年秋、中国本土に330店舗を持つ婚礼写真撮影企業最大手の「金夫人」と業務提携した。これはまさに次代を見越した提携である。当社側には「強み」である海外挙式の実行拠点ネットワークがあり、「金夫人」側は中国全土に販売ネットワークがある。海外挙式というパッケージサービスを持つことによって国内での事業拡大をさらに計る。

出所：ワタベウェディング株式会社取締役営業本部長翁長良晴氏、映像コンテンツ・アライアンス事業部長岡本朋樹氏へのインタビュー(JETROおよびSPRINGによる）より

国内ベストプラクティス(6)

『QBハウス』

<企業概要>

商　　　号　キュービーネット株式会社
業　　　種　ヘアカット専門店のフランチャイズ事業および店舗経営
本　　　社　東京都中央区
資　本　金　2 億 3,560 万円
従　業　員　65 名（2009 年 6 月末現在）
売　上　高　94 億 7,300 万円（2009 年 6 月期連結ベース）
地域別来客者数　国内 12,034 千人(約 92%)
海外(シンガポール・香港）1,032 千人(約 8%）（2009 年 6 月末現在）
グループ会社数　3 社（内、2 社が海外現地法人）

同社 HP 等より

<海外展開の契機と概要>

少子高齢化を背景とする国内市場の縮小の中で、海外事業比率を相当程度高めていく必要があると考えている。現在、シンガポール、香港の 2 カ国で事業展開しており、新たな展開先も検討している。

当初は日本での取引関係をベースに海外展開を図った。シンガポールでは西友やパルコ、香港ではジャスコやユニーの現地商業施設での出店からスタートした。路面店を出店するに初期投資がかさみ、新たなマーケットへの投資としてはリスクが高い。大型商業施設の貸しスペースであれば、リスクが軽減できる。こうした商業施設内での店舗で成功を収めてから、徐々に地域での出店拡大を図っている。店舗をひとつ出店すると現地市場のことが理解でき、また顧客や現地パートナーも同社のビジネスモデルを理解してくれる。この初期の店舗で信頼を得ることが出来れば、事業機会や出店先の紹介が増加し、好循環が生まれる。6～7 店舗を越えたころから、同社が働きかけなくとも出店場所を紹介されるようになり、10 店舗を超えると現地での事業が軌道に乗る。この好循環が生まれるまでは地道な営業を続ける必要がある。いままでのサロンと何が違うのかを言葉で伝えるのは困難であり、一番説得力があるのは 3 ヶ月程度の短期間、実際にカットのシステムユニットを置かせてもらい、操業し結果を示すことである。結果が出なければ撤退する。同社にとっても 3 か月でその地域や場所のリスクが判断でき、都合が良い。同社の場合は、外食などと比べて設備が軽いため、ローリスク・ローコストで事業展開を図ることが出来る。特にキオスク型のＱＢシェルについては 2～3 坪から出店できる商売であり、機動性、柔軟性もある。ユニットや必要機材は移動可能であり、償却前のものはそのまま違う出店場所で利用できる。この点が同社のビジネスの特徴である。

シンガポールではカット専門の事業形態が認知されてきたが、香港市場については情報が得にくく、他のカット専門店が出始める情報を入手して慌てて同社も進出した経緯がある。当時は家賃なども日本向けの高い水準で契約するなど、色々な失敗があったが、原点回帰を図り、現在は適切な商業施設等に全て店舗を移し、順調に店舗数を増やしている。
海外展開を進める中で、日本のサービス業はレベルが高いことを実感している。我々が当たり前だと思っている「顧客への心のこもった挨拶」などがその好例である。海外展開によって、相手国のスタッフ教育を通して現地のサービスレベルの向上に貢献し、同社の事業拡大が実現するという、互恵的な関係が構築できていると考えている。

＜現地化と知見の取り込み＞

サービス業では目には見えないハートが重要な要素であり、事業の成果はじわりと現れてくると実感している。日本はものづくりで経済発展を遂げて来たが、ソフト分野のレベルも国際的に見てかなり高く、同分野は今後の発展に貢献できると考えている。

同社の海外におけるサービスの対象は、日本からの駐在員や旅行客の利用もあるものの、完全に現地の人々がメイン顧客層であり、店舗立地は日本と同じく、かなり生活に密着した場所を選定し、積極的に店舗展開を図っている。つまり、同社のサービスは大衆層をメインターゲットにしており、稼働率を重視したビジネスモデルである。シンガポールでの価格は日本円で約 700 円、香港では約 650 円となっているが、現地の物価水準に照らし合わせるとほぼ日本での価格水準 1000 円に近い（香港での昼食は 40 香港ドル≒600 円)。

ビジネスモデルの現地カスタマイズについては、今までのところ実施していない。日本のモデル、ビジネスオペレーションをそのまま海外で展開している。現地顧客の反応は、エクセレントではなく、グッドサービスのレベルを目指しており、手ごたえを感じている。こうした手ごたえがリピーター率に現れている。現在、人口 450 万人のシンガポール人のうち、約 2%程度の国民が利用して頂いている計算となる。認知度は高まっており、日本同様 QB ハウスと言えば知っている人が多い状況になっている。

なお、海外ではシンガポールのチャンギ国際空港などでシェル(貝殻)型のシステムユニットの導入に成功している。日本国内では理・美容法の混在などの規制上、同ユニットを採用することが難しい状況にある。日本では髪結いとちょんまげに由来する同業界の長い歴史的な経緯があるため、現代に合った手法の導入が制限されている面がある。海外に展開したが故に見えて来る日本の特殊性もあり、規制緩和によって業界の活性化や業界人材の地位向上に向けた取り組みを進めることも出来るのではないかと感じている。

この意味で、シェル型を凱旋帰国させたいと考えている。シンガポールや香港は比較的新しい国であるため、法律の運用が柔らかく、フレキシブルである。また、国家戦略として外資を積極的に受け入れており、内なるグローバル化が進んでいる。

＜国際展開戦略と意思決定＞

国際展開先についてはシンガポールと香港がサービス業を展開しやすい国であると考えている。両国はコスモポリタンな世界中の文化が融合する雰囲気があり、日本のカルチャーも世界の文化のひとつとして根付いている。自由競争が基本で活気に満ちている。また、両国は外資に対する法制度や人口密集度、ある程度の所得レベル、時間に対してシビアな

国民性など、同社のビジネスモデルに適していた。「10 分のヘアカット専門店」というコンセプトが受け入れられる土壌が欠かせない。こうした条件を満たす場所として、勤勉で共働きが多く、豊かになってきている上海や台北といった大都市にも注目している。

また、駅や SC（ショッピングセンター）といった出店場所と深く関わりのあるインフラの整備状況も重視している。出店の際に重要なのは、商業施設の集客数や鉄道駅の乗降客数などの情報であり、日本国内では約 10 万人に 1 店舗を 1 店舗を目安の 1 つとして出店している。人が高密度に集まる、集客性の高い場所でサービスを利用してもらうことを重視している。シンガポールでは現地不動産ディベロッパーや政府系の鉄道会社の情報が重要である。出店の際、意思決定者やキーパーソンに辿り着くまでに時間がかかるため、政府をリタイアした人材に現地法人の役員に入ってもらうなど、現地人材がいないとやはり難しい。そういった人材のリクルート情報（エグゼクティブリサーチ）も重要である。

親日的な台湾も魅力的なマーケットであるが、同社にとってのインフラ整備が遅れている。日本の昭和レトロの感じであり、屋台文化が根強いため SC が発展していない。路面店での出店には困難が伴うため、公共施設や大型商業施設から出店を始めたい。また、擬似サービスが事業を展開していることも進出条件を悪くしている。

実際の出店における意思決定は、実地調査が主体となる。マーケットデータや関係先からのヒアリング内容は参考になるが、まず 1 店舗出してみるのが良い。同社の場合、1 店舗の出店に伴う初期投資費用は 1,000 万円以内であり、テストマーケティングとしてパイロット店舗を出すことが難しくない。現地調査費用を支払うよりも、パイロット店舗を出店したほうがコストパフォーマンスが高いことがある。実地調査で顧客の反応を確認し、改善点を修正しながら可能性を探る。見込みが立たない場合はシステムユニットを撤去し、また次の候補地でテストを行うことが出来る。

海外でのプロモーションは、日本と同じ手法を採用しており、具体的には折込チラシによる告知が中心である。しかし一番効果があるのは口コミによる宣伝であり、顧客が顧客を呼んでくれる。家族の例で言えば父がまず来店し、次に息子が来店し、最後に母が来店することが一般的であり、これが究極の口コミの形態である。実際、シンガポールでは会社帰りの OL といった女性客が多く、気候が暑いためショートスタイルでカットサイクルが短い人が多く、全体の 3～4 割を占めている。なお、日本のサービスであるというブランド力も大きく影響している。現地人スタッフは、日本発のサービスであることをアピールしており、他のサロンとの差別化になっている。

＜人材管理･育成への取組み＞

理美容師で国家資格があるのは日本、台湾、韓国のみで、サービス水準の維持に関しては人材面が常にボトルネックとなっている。シンガポールには現在 130 名近いスタッフがおり、専門学校との連携を図りながら継続的な人材供給が実現している。

香港への展開ではシンガポール及び日本から人材を投入した。現在は 80 名弱のスタッフがいる。

職業訓練をしながら美容専門学校へ通うというような仕組みが、政府補助プログラムの枠組み(インベスト香港)で検討されているが、なかなか具体化していない。

現地のサービス提供に関し、マニュアルや定期的な研修、日本人トレーナーの派遣等で

地道に OJT をして人材育成をしている。日本への憧れと共に技術面、衛生面でわが国の技術は世界最高水準にあり、日本のサービスの付加価値は高い。一方、現地へ派遣する日本人のビザがなかなか取れずに苦労することもある。

アジアの国々の町にあるサロンは、技術はもちろんのこと、接客レベルも日本と比べると一般的に必ずしも高いとは言えない。また、給与は歩合制でスタッフも自由出勤であることが多い。こうした環境であるため、同社の制服着用や勤務時間の指定には、就業当初、抵抗を感じるスタッフも多く、ルールに馴染めない人は辞めてゆく者もいた。

同社では各国・地域に研修店を設けており、新人は全員、研修店に配置している。また、クレームが多い、技術が未熟であるといった場合にもそのスタッフを研修店に派遣し、再教育を実施している。研修店には日本人トレーナーを配置しており、熱意を持った日本人スタッフが現地人材を直接指導している。日本人トレーナーは各店舗も巡回している。技術移転に関しては、現在、現地人への移譲期間であると捉えている。現地には 4～5 年程度の同社でのキャリアを持つ現地人材がエリアマネジャーを務めており、基本的な店舗管理は現地に任せられる状況になっている。

なお、現地人材のキャリアアッププランを設け、モチベーションを維持してもらうことに腐心している。特に店長の上のポジションは、社内でランク付けはしているものの、明確でないため、研修の効果的な導入などを含めて検討している。勤続年数が長いほど昇進への期待は大きく、モチベーションのキープが難しい。店長の入れ替えも 2～3 年に一度のペースで実施している。

店舗のマネジメント人材である店長のレベルアップも重要である。店舗マネジメントの巧拙が業績に如実に現れる。1店舗のスタッフ数は5名程度だが、チームプレイが求められ、店長にはチームマネジメントが求められる。如何にスタッフのモチベーションを高め、技術と接客レベルを向上させるかが勝負である。スタッフ間の相性や地域の客層に合ったスタッフの配置などは現地スタッフにしか解らない。同社ではエリアマネージャーもスタイリストを登用しており、現場経験を重視している。週に 1 度、営業会議を開催しており、業績不振店の原因分析などを通じて情報共有を図っている。マネジメント技術も指導することで、数字と意識がリンクしてきていると感じている。

スタッフ人材の育成においては、まず同社の企業理念、目的、我々がどこまでのサービスを目指しているのかを伝えることが重要である。全てのお客様から満足感や納得感が得られ、かつ均一なサービスを提供するヘアカットのプロ集団となることを目指している。終わりの無いゴールに現地スタッフと一緒に取り組んでいる。こうした人材育成には、技術と熱い思い、使命感を持ったスタッフが当たらなければ成果は期待できない。

進出当初は現地スタッフの遅刻、制服の乱れなども散見された。こうした中、顧客満足の観点から、店舗の第 1 印象、礼儀、清潔感、安心感などの重要性とその意味を教えることから始めた。また OJT を通してこれらを実践することがリピーターと業績の増加につながることを実感してもらい、結果成果給(50%)の上昇によってモチベーションの向上を図った。

接客およびカットマニュアルを整備しているが、その内容はサービス業としての基本レベルを示している。顧客の喜びと満足につながるプラスアルファの部分を日本人トレーナーが指導している。また、同社の時間集約型のビジネスモデルの特性から、均一でスタッ

フによってぶれないサービスの提供が強く求められる。10 回来店して頂き、毎回 100 点の評価を得るよりも、まずは全スタッフが必ず 70 点以上のサービスを提供できる合格レベルを目指している。1 回でも 30 点があると、それまで合格点のサービスであった場合、顧客にとっては裏切られたという印象を持たれてしまう。海外には 200 名以上のスタッフがいるが、レベルの低いスタッフの早期発見と再トレーニングが最も重要である。

一方、日本でも 1,000 円カットに求められる技術レベルが高くなっている。昔は優れたビジネスモデルと価格面で感動されたが、今では 1,000 円が普通になっている。海外でも同じ傾向にあり、顧客の期待値は上がっている。値段は上げられないが、サービスの質を上げていかないと顧客が離れてしまう。こうした意味でも不断のサービス・技術レベルの向上により真のプロ意識を持ったスタッフ育成が欠かせない。

人材育成の場は、年 1～2 程度開催する日本研修とトレーナーによる巡回時の OJT が中心となっている。現地には理美容師の資格制度が存在しないため、採用面接では 10 人中、採用できるレベルにある人材は 2 名程度の状況にある。採用評価においては、カット経験を重視しているが、技術が未熟でもセンスがある人はトレーニングによりスタッフとして活躍出来ている。各スタッフの良い技術と個性は残しながら、10 分でうまく切る方法を指導することに重点を置いている。また、マネージャークラスは全員、日本でカットの技術研修を受講している。

やはり、サービス業では人材育成が最も重要である。海外での立地戦略については、シンガポール・香港での経験から、顧客の反応において発火点があることを体感した。2 席の店舗をオープンして 3 ヶ月で 2,000 人の来客を達成した時、立地とビジネスモデルに関しては成功できるということを確信した。この成功を継続・発展させるのはサービスそのものを支える人材である。10 年、20 年後も顧客に来店して頂くためには人材の軸を検証することが欠かせない。同社のビジネスの利点は、顧客が増えるとスタッフの技術が向上することにある。1 日に 20 人も切れなかった現地の新人スタッフが、3 ヶ月程度で 40 人を切れるようになり、自身に満ちた表情で仕事に取り組んでいた。お客様に教育して頂く場を与えて頂くことが、最も効果的である。新人スタッフは、一般的に半年程度でかなりの水準までレベルアップができるようになる。

＜現地企業との提携・合弁＞

同社は、国際展開において、FC(フランチャイズ)化には消極的であり、あくまで子会社による進出を志向している。理美容師という技術者がサービスの要であり、FC には馴染まないビジネスモデルであると認識している。現在は 100%、独資で展開しているが、そのデメリットは不動産や人脈等現地の情報に疎いことであると感じている。合弁に関してはタイでの失敗の経験があり、慎重に考えるようにしている。一般に、合弁相手は事業が軌道に乗れば単独で事業運営ができると考えるようになり、不振になれば相手先である同社に責を帰すことが多い。事業理念を共有できるなど、よほど納得の出来るパートナーを選定する必要がある。

同社の場合、政府系機関や鉄道会社と組むことで、出店場所の確保において有利になることがあれば積極的に考えるべきだと考えている。同業種や類似業種の企業グループや資産家などは、利害が対立する可能性が高く、慎重に考えざるを得ない。

失敗経験があるからこそ、現在の成功がある。現地パートナーとの決裂、現地スタッフの育成方法、出店場所の誤りなど、多くの苦い経験をした。進出の最初のパートナーとして、信頼でき、現地を熟知した人物を見方につけることが重要であり、その人物次第で事業展開の方向性が決まる。新たな展開先として上海に注目している。これだけ勢いのある都市はないことを訪問して実感した。シンガポール、香港の事業展開で培った華人ネットワークを有効に活用し、検討を進めていきたい。アジアは結局、華人社会であると感じる。シンガポール・香港はアジア社会の縮図だと感じている。シンガポールや香港の企業も中国に積極的に投資しており、わが国も競争に乗り遅れないようにしなければならない。

中国への展開では、模倣や類似業種との競合に対して周到な準備が求められる。ついては、好立地と一定量の技術スタッフを抑えた上で、迅速に店舗展開を図る必要がある。オセロでいう四つ角と中心地の数店舗は抑え、認知度とブランド力を確保したい。シンガポール・香港での展開は軌道に乗せるまで 4～5 年の期間を要したが、中国ではもう少しスピードを上げげる必要があり、人材と立地に関する現地パートナーとの協力が重要な検討課題であると考えている。

なお、異業種連携として、同社は国内ではカギ屋とセットで出店するなど、連携を図っている実績がある。海外展開においてもこうした連携も模索して行きたい。

出所：キュービーネット株式会社代表取締役社長 CEO 北野康男氏、海外事業執行役員松本修氏、経営企画室長中石和彦氏へのインタビュー(JETRO および SPRING による）より

国内ベストプラクティス

特別レポート(1)
『サービスをグローバル化する』
～セブン＆アイおよび華糖洋華堂からの示唆～

松尾　隆　首都大学東京 都市教養学部 准教授

日本企業の海外進出については、製造業の成功事例は多いが、サービス業の成功事例はあまり聞かれない。それにはいくつかの理由があるだろう。まず、そもそも海外進出を実行に移している企業の数が少ないと思われること、サービス業が直面する文化を含めた様々な障壁の存在などである。一方で、日本の一部のサービス業の優秀性も認識されつつあり、実際、積極的に国際展開を進めているサービス企業も存在する。こうした企業は、日本で培ったノウハウを、どのように現地に適用しているのか、また、現地のニーズにどのように答えようとしているのか。ここでは、セブン&アイ・ホールディングスの中でもGMS 業態の中国進出を事例として考えてみる（以下、GMS についてイトーヨーカ堂と記述)。

国内と同じことを愚直にやる

イトーヨーカ堂の中国進出でわかるのは、それが国内の新規店舗の開発とかなりの部分、連続性を持って語られていることである。進出のきっかけが、中国政府からの依頼を受けて、いわば技術移転のためであったことも関係しているかもしれない。また全体の規模から言えば、国内店舗の方が圧倒的に多く、独立的な運営を行えないためかもしれない。

しかし、それを超えたところで、本質的な理由で連続性を持っているように思えるのである。例えば、日本から派遣される店長は、特に海外部門というわけではなく、通常の店舗ローテーションに近い形で派遣される。また、基本４原則（クリンネス、フレンドリーサービス、鮮度管理、品揃え）をまず大事にする姿勢をもつこと、個店ベースの店づくり、単品管理や仮説・検証という独自のノウハウの実践などいわば、愚直に日本で培ったものを育てている印象である。店舗展開についても、まず最初の第１店をじっくりと育て、ノウハウを蓄積した上で、いわゆる集中出店による多店舗化を図っている。

一方で、中国市場ならではの対応ももちろんある。サービスということをあまり理解していない、あるいは、お辞儀することにすら抵抗感のある状況から、いきなりイトーヨーカ堂流のサービスを根付かせるのだから、日本では当たり前のところから変えていかざるを得ない。しかし、インタビューで印象的だったのは、最初から日本のやり方が通用すると確信を持っていた訳ではなかったこと、中国は違うという思い込みが間違いであることも多く（例えば、中国の人件費は安いのでそれほど購買力はない、中国ではそれほどクリンネスは必要ではない)、むしろ中国でイトーヨーカ堂のやり方を実践するための必要な部分での対応が重要であるということである。典型的な逸話が、「自分がやっていることを中

国人社員が横で傍観している」ことや「個人が獲得したノウハウを他人に教えない」ことである。これまでのやり方を中国で根付かせるためにどうすれば良いかを考える。つまり、やり方を変えるのではなく、それを実行するにはどうしたら良いのかを深く考え、試行錯誤を繰り返して来たということである。表層的な問題としてではなく、このレベルで現地適応を考えていることは非常に重要だと思われる。

長期的な現地人材の育成

ウォルマートやカルフールといった欧米の小売業も基本的には自国のビジネスモデルを中国に持ち込んでいる。つまり、自国と同じことをしているという意味では、外資系の小売業は多かれ少なかれ同じなのである。そして、現時点での店舗数を見れば両社がイトーヨーカ堂を圧倒している。こうした事実を踏まえると、イトーヨーカ堂の現地人材の育成の特徴が際立つ。

まず、人材育成および評価には日本とほぼ同じ基準を置いている。同じやり方で同じビジネスをする以上、当然のようだが、そのためには理念やノウハウが腹に落ちるまでの長期的な人材育成にならざるを得ない。

特にイトーヨーカ堂の様に仕組みが人に化体している場合、促成栽培は不可能なのではないだろうか。日本のイトーヨーカ堂と同じやり方をするということは、同じ商品を売るということとは全く異なる。同じやり方をするからこそ、商品構成は現地、商圏に合わせることになり、結果として商品構成は日本と大きく異なることになる。そういうレベルにまで現地従業員を育てていく必要がある。その結果が、欧米系の小売業と比べた１店舗あたりの高い売上高に反映していると理解できる。

よく言われる、中国の現地人材の流動性について同社はそれほど心配していないようだ。恐らくこうした人材は自分のキャリアを合理的に判断する。もし、成長感が持続し、かつ、その成長が仕事そのもの、職位、給与等で報われるのであれば、現在のキャリアを続ける。同社は、これからの成長が見込まれ、しかも内部育成者がマネージャーになる可能性が高い。そのため、長期的にイトーヨーカ堂で働こうと考える。こうした状態は、長期的な人材育成と店舗拡大がポジティブなフィードバックを作る。こうしたことが根付いている様子は、実際の店舗の朝礼や会議などで見て取ることができる。

協力者の存在

最後に、イトーヨーカ堂の中国進出について特徴としたいのは、協力者の存在である。従業員以外にも多くの利害関係者が、イトーヨーカ堂を理解していなければ、同社のビジネスは成功しないだろう。中国ビジネスの経験が豊富な伊藤忠商事の協力がなければ、あるいは中国での合弁相手が拙速なビジネス拡大を要求していたら、イトーヨーカ堂が着実な深化を遂げることはなかったのではないか。また、現地に進出している日系企業を中心に、共同で商品開発も始めている。こうした現地でのビジネス相手は、その企業の特徴を理解し、協力者になるかどうかを判断するだろう。

その企業の理念や経営システムが現地で有効かどうか、シビアに吟味される。その過程で、その企業のあり方が鍛えられ、より普遍的な存在としての自社を確信していくことになるのではないだろうか。

多店舗化、仮説検証、協力企業との PB 開発、チームマーチャンダイジングなどは、中国ではその端緒についたところであって、実際に有効かどうかは、これからを待たなければならない。

※出所 :「こだわり、超える」アジアのグローバル企業（グローバル経営委員会[編]、生田正治、寺本義也、米山茂美、松尾隆[著]、生産性出版、2009）第 2 章 Case 9（華糖洋華堂商業有限公司董事長麦倉弘氏および亜運村店店長片桐秀明氏への首都大学東京都市教養学部准教授松尾隆氏によるインタビュー)の内容を再編集。なお、同書では上記事例の他、トヨタ自動車、タタ・モーターズ、コマツ、ハイアール、TSMC、HSBC、商船三井、シンガポール航空、ウィプロの経営者との対話を掲載している。

海外ベストプラクティス(1)
『 McDonald’s Corporation 』

＜企業概要＞

商　　　号　McDonald’s Corporation
業　　　種　業務限定レストラン[1]　(NAICS 分類:北米産業分類システム)
本　　　社　米国イリノイ州オークブルック
時 価 総 額　695 億ドル
従　業　員　40 万人（2009 年 2 月）
売　上　高　235 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　米国 34%、欧州 42%、アジア大洋州・中東・アフリカ 18%、
　　　　　　その他[2]5%（2008 年）
グループ会社数　2,433 社
[1]Limited-Service Restaurant, [2]カナダ、中南米などを指す。

＜海外展開の契機と概要＞

世界 118 カ国で展開する世界最大のハンバーガーチェーン

- マクドナルドは、1940 年にマクドナルド兄弟が開いた世界最大のハンバーガーチェーンで、現在世界 118 カ国において、31,000 以上の店舗を運営している。
- 世界規模での調達と標準店舗オペレーションの作り込みにより、「世界中どこでも」、「手頃な値段で」、「一定品質のハンバーガー」を提供している。海外進出は、1960 年代から近隣諸国（カナダ（67 年）など）や先進国（英国（74 年)、フランス（72 年)、西ドイツ（71 年)、日本（71 年）など）へ参入し、80 年代には先進中流国（スペイン（81 年)、イタリア（85 年）など）やアジア（タイ（85 年)、マレーシア（82 年）など)、90 年代以降は、先進国（中国（90 年)、ロシア（90 年)、インド（96 年)、南アフリカ（95 年）など）へ展開している。結果、2000 年代前半に一度利益が落ち込んだものの、他の期間は一貫して売上、利益ともに高い成長率を維持（80 年～08 年度にかけての、売上の年平均成長率は 9%、純利益の年平均成長率は 11%)。08 年度には売上 235 億ドル、純利益 43 億ドルを稼いでいる。
- 世界展開にあたり、マクドナルドは、世界規模での強い調達力に加え、店舗オペレーションを極めて詳細なレベルまでマニュアル、システムとしてトランスファーラブル（移管可能）な形へ作り込み、輸出している。さらに、商品企画、価格やチャネルなどマーケティングに関しては、ベースとなるグローバル標準（ex.基幹商品など）を設定しながらも、一定のローカライズの裁量を与えており、市場の嗜好や生活様式に合った展開を実現している。

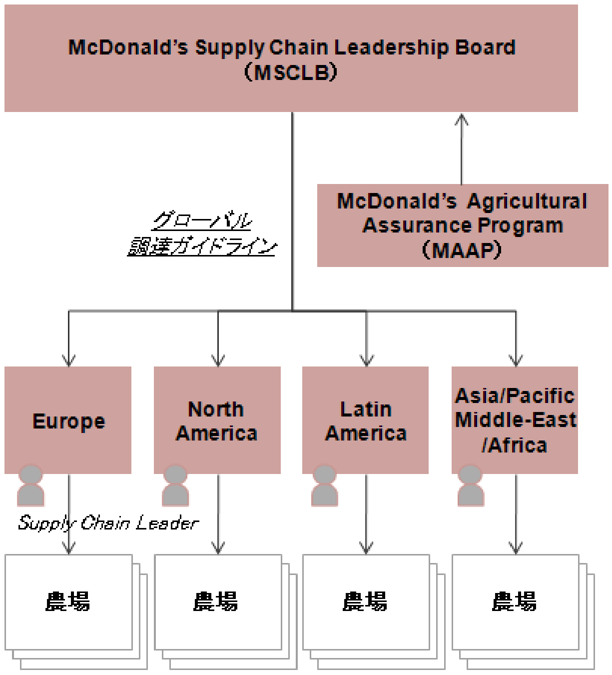
・そして、これらを実現するための仕掛けとして、AOW（Area of World)や MSCLB（McDonald’s Supply Chain Leadership Board）などの世界組織がグローバル標準を策定し、ハンバーガー大学で徹底的に社員に教育するとともに、商品開発組織である McDonald’s Food Studio など地域や各国法人などのリージョナル、ローカル組織が一定の裁量を持ってカスタマイズする組織設計を行っている。

＜標準化の取り組み＞

調達ガイドラインのグローバル標準化による世界規模での優良調達先確保

・マクドナルドでは、MSCLB（McDonald’s Supply Chain Leadership Board）というグローバルな調達組織が存在し、グローバルでの調達基準を設定している。具体的には、財務的な基準、品質基準、安全基準、納品スピードの基準などである。また、特に農家の選定に関しては、MAAP（McDonald’s Agricultural Assurance Program）というチームが、農作方法（例えば、農薬の使い方)、動物保護、栄養分などに関するルールを細かく規定している。さらに、各地域（欧州、北米、南米、アジア太平洋・中東・アフリカ）ごとに、サプライチェーンリーダーが配置され、MSCLB のグローバル調達基準に則り、各地域の調達先を選定している（図１)。

・また、新興国などで周辺に優良な調達先が存在しない場合は、マクドナルド自らが、現地で新しい調達先の育成も行っている。例えば、インドでは、既存の大手調達先である McCain（フライドポテトの調達先）と共同で、ポテト農家を教育し、優良サプライヤーへと育てている。



（図 1)マクドナルドのサプライチェーン標準化の仕組み

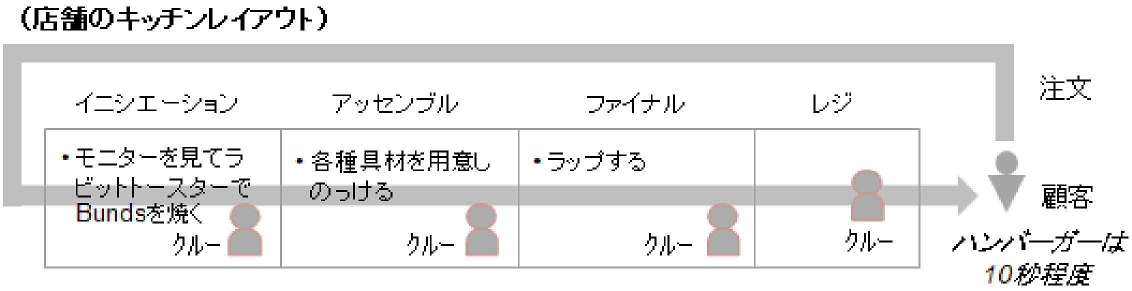
店舗オペレーションの詳細まで作りこんだグローバル標準化

・マクドナルドは、全世界共通の店舗オペレーションとし「QSC&V」を展開している。Q（Quality）は、一定レベル以上の商品を提供すること。S（Service）は、ホスピタリティサービス（例えば、スマイル 0 円など)。C（Cleanliness）は、店内、店舗周辺の清潔さ。V(Value) は、これら 3 つがあって始めて顧客へ価値が提供できるというものである。

・これらのオペレーションの考え方は、CDP（Crew Development Program）という形で、例えば、提供メニューごとに製造から提供過程まで、ひとつひとつの業務の流れから、適正秒数まで、一冊のマニュアルにされ、全世界へ配られている。トレーナー、トレーニー、店長は、CDP を共通言語として、業務を指導、確認しあいながら、オペレーションエクセレンスを向上させ、世界中で一定の基準のサービスを実現している。

・さらに、近年では、「Made For You」というシステムにより、メニューの製造、提供過程を標準化している。これは、受注してから高速調理を行い、製品を完成させるシステムであり、従来の作り置きにより発生するゴミに対する環境意識の高まりや、味の劣化に対する対策として開発され、米国では 1999 年、日本では、2005 年に全店に展開されている。具体的には、製造過程が 3 つの流れ作業のステップに分かれ、標準化されている。まず、レジで注文が入ると、最初に「イニシエーション」のモニターに注文メニューが表示され、クルーはそれを見てラビットトースターで Bunds を焼く。さらに、次の「アセンブル」では、その間に具材を用意し、焼きあがった Bunds にのせる。そして、「ファイナル」では、それらをラップする、という形だ。これにより、例えば普通のハンバーガーであれば、注文から 10 秒程度で出来上がり、これらのオペレーションが全世界的に同様に行われている（図 2）

・これらの標準化は、AOW（Area of World）という組織階層の最上位であるグローバル組織が中心となり行い、Region、Country の階層を経て店舗へと伝達されている。



（図 2）Made For You

＜現地化と知見の取り込み＞

ローカルマーケティングの実践

・マクドナルドは、新しい市場へ参入する際には、まずはグローバル標準の方法を導入するが、その上で徐々にその国の文化や消費者行動を捉え対応をしていく。ここでは、商品、価格、チャネル、顧客対応を順番にみていく。

・まず、商品では、マクドナルドには、「基幹商品」と「現地商品」が存在する。新しい市場へ参入する際には、まずは「基幹商品」を導入し米国的な食事に対するニーズや課題を数年間は分析し、その上で、現地のマーケターたちが現地向けの商品を開発、導入していくというステップをとる。

・「基幹商品」とは、全世界ベースで提供されている商品で、詳細な調理方法までグローバル標準で決められているものである。例えば、ハンバーガー、チーズバーガー、ビックマックやチキンナゲットなどがこれにあたる。他方、「現地商品」とは、現地のマーケターがその市場にあわせて開発した商品であり、マクドナルドでは、各国の市場特性にあわせて現地による商品開発、メニュー化が認められている。例えば、ウルグアイの McSpaghetti（スモークサーモンを使った商品）、ブラジルの Samurai pork hamburger（甘いタレを使った商品）、台湾の Rice hamburger、インドの Maharaja Mac（ビーフではなくポークを使った商品）などである。

・これらのローカル商品の開発のために、地域単位に「McDonald’s Food Studio」とい

う商品開発センターを設置している。具体的には、現在、シカゴ、パリと香港（2006 年開設）に設置されている（但し、日本は、アジア・パシフィックの重要拠点として独自に実施）。

・ここでは、各国にあわせた新商品とともに、その延長としての地域や世界展開をにらんだ商品の開発を行っている。例えば、香港スタジオは、アジア太平洋、中東を中心とした 35 カ国を担当しており、シェフに加え栄養士などを配置している。シェフは、採用時に、「料理の鉄人」のようなテストをうけて選抜されており、例えば、米国調理学院（CIA）を首席で卒業し、業界誌「全米レストラン・ニュース」のトップシェフ 50 人に選ばれるような人材が採用される。スタジオには、シェフの商品開発用キッチン、新商品導入における店舗オペレーションを確認するための店舗と同様の 2 つの大型キッチンなどが完備され、新しい商品の研究開発に加え、商品化へ向けた味や栄養分のテストなどを行っている。

・価格に関しては、グローバル標準価格をベースに、現地の購買平価にあわせて多少の変更を加え、メニューの多様化などとともに価格の幅を広げている。例えば、中国では、低所得者層は、3 ドル以上の基本商品には手が届きにくいため、メニューの幅を広げ、低価格帯のメニューを他国のラインナップよりも増やしている。

・チャネルに関しては、まずは通常の店舗から入り、その上で、各国の市場特性や市場成長の段階にあわせて開発を行っている。例えば、中国では、顧客が若者や若手社会人へ広がった段階で、24H のドライブスルーを開設しており、インドでは、都会のシングル層に自転車でのデリバリーチャネルを提供し、ヒットしている。

・さらに、顧客対応に関しても、各国の顧客の特徴にあわせて対応に変化をつけている。例えば、中国では、顧客と店員との日常的なやり取りが非常に大切にされる。そうした中、各店舗には、ロナルド・マクドナルドの「マクドナルドおじさん」にちなんで、「マクドナルドおばさん」と呼ばれる数人の女性の受付担当者が配置され、子供たちの面倒を見て親と話す役割を担っている。また、香港では、「ナプキン統制」を行っている。

・ファーストフードは、セルフサービスの部分を増やすことで、価格の一部を抑えているが、新興国では、このセルフサービスが「乱用」されるケースが多い。例えば、通常、セルフサービスで取得する形式をとるナプキンは、一度に何十枚もポケットに入れてもって帰ってしまう人たちがいる（地元ではナプキン戦争と呼ばれている）。そこで、香港の店舗では、ナプキンは商品を渡す際に一緒に提供する「ナプキン統制」という形にオペレーションを変更して対応している。

＜国際展開戦略と意思決定＞

若者や子供を狙った新興国展開

・マクドナルドは、特に食文化が異なる新興国へ参入する際には、若者や子供をターゲットに「流行」を起こし、その上で大衆文化へと発展させていく戦略をとることが多い。

・例えば、80 年代～90 年代のアジア諸国への進出に際しては、「食事ではなくスナック（お菓子）」と捉えられるという共通した課題を抱えていた。お米を主食とするアジア各国では、パンやフライドポテトは「きちんとした食事」ではないという認識が強く、一部の

調査[1]によれば、北京への参入当時、約 8 割の人が「食事ではなくスナック（お菓子)」と捉えていた。他のアジア諸国である香港や台湾などへの参入時も、同様の傾向であった。

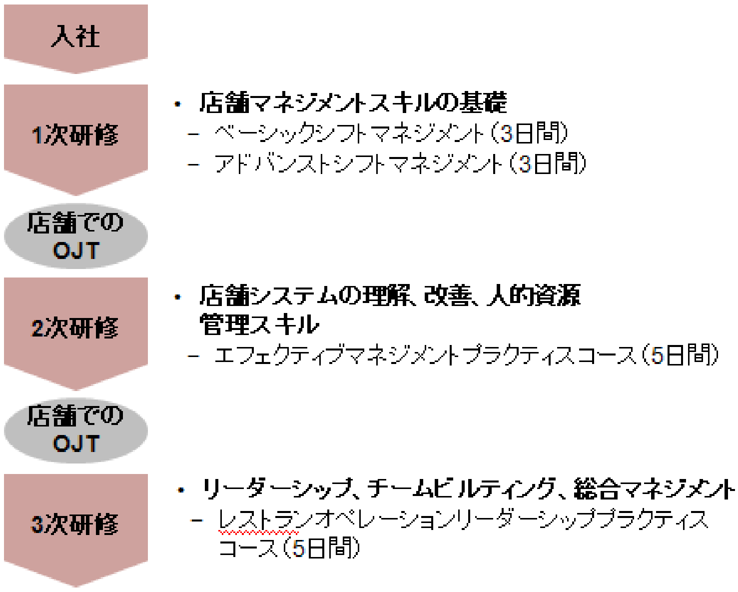
・しかし、マクドナルドは、あえてその認識に逆らわず、「異国風で格好いいスナック」を「子供」や「若者」の文化へと浸透させ、人気を掴みながら徐々に食事として認識を改めさせていった。例えば、香港では、子供の誕生会をマクドナルドで行うことを企画し、積極的に宣伝した。それまで香港では、若年層の誕生日を記念するお祝いは習慣化されていなかったが、マクドナルドは、ケーキにローソクをたてて行う誕生会を CM で積極的に流した。また、店の BGM も若者受けする音楽を流すなど店舗の雰囲気も「格好よさ」を意識して設計した。こうした活動により、上昇志向のある若者たちの間で火がつき、まずはフィレオフィッシュやハンバーガー、コカコーラの人気が沸騰し、その後ビックマックへと飛び火していく中で徐々に「新しい食事」としての認識もされていった。こうして、80 年代半ば位までの約 10 年間は、消費者第一世代である「若者」や「子供」を中心に浸透し、その後徐々に、その子供や親にも浸透しはじめ、現在では全ての世代の人たちがマクドナルドへ足を運ぶようになっている。

＜人材管理･育成への取組み＞

ハンバーガー大学によるグローバルシステムの世界中への普及

・マクドナルドは、世界の各地域にハンバーガー大学を創設している（米国、日本、イギリス、ドイツ、オーストラリア、ブラジル、香港の 7 校)。これは、単に調理の方法などを教えるというものではなく、マクドナルドのマネジメント、チームビルディング、コミュニケーションなどの方法論を教え込む場となっている。

・新入社員には、ハンバーガー大学での教育プログラムが用意されており、例えば、日本国内のハンバーガー大学では、OJT とはさんで 3 つの研修が存在する。1 次研修では、店舗マネジメントスキルの基礎（ベーシックシフトマネジメント、アドバンスシフトマネジメント：合計 6 日間)、2 次研修では、店舗システムの理解、改善、人的資源管理スキル（エグゼクティブ・マネジメント・プラクティスコース：合計 5 日間)、3 次研修では、リーダーシップ、チームビルディング、総合マネジメント（レストラン・オペレーション・リーダーシッププ



（図 3)ハンバーガー大学の教育プログラム（日本の事例）

1 「マクドナルドはグローバルか（ジェームス・ワトソン)」の中で行われた調査

ラクティスコース：合計 5 日間）を教えている（図 3)。

・また、新しい国への参入時にも、現地のマネジメントスタッフを派遣しており、例えば、ロシアへの進出時は、マネジメントと最初の店舗のクルーメンバーを、米国オークブルックのハンバーガー大学へ派遣し、同社のグローバルシステム、オペレーションを徹底教育している。

出所:

McDonald’s IR 資料
McDonald’s Corporation：Managing a Sustainable Supply Chain（Harvard Business School, Business Case）
McDonald’s Corporation（Harvard Business School, Business Case）
McDonald’s in Russia （Harvard Business School, Business Case）
McDonald’s Food Chain（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
McDonald’s Localization Strategy（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
McDonald’s in Asia（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
Globalization Strategy of McDonald’s Corporation（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
McDonald’s Success Strategy and Global Expansion through Loyalty（Journal of Business case studies）
McDonald’s in Russia（ICFAI Business School Case Development Centre, Business Case）
McDonald’s in China（ICFAI Business School Case Development Centre, Business Case）
McDonald’s is china lovin’ it?（Asia Case Research Centre (the University of Hong Kong), Business case）
マクドナルドはグローバルか（ジェームス・ワトソン）
元マクドナルド社員インタビュー
Factiva（ビジネス情報のオンラインデータベース）

海外ベストプラクティス(2)

『 ZARA 』

＜企業概要＞

商　　　号　Inditex　SA
業　　　種　家庭衣料品店（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　スペイン、ア・コルーニャ
時 価 総 額　400 億ドル
従　業　員　89,112 人（2008 年）
売　上　高　131 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　スペイン国内 34%、スペインを除く欧州 45%、米州 11%、アジア含むその他 11%
グループ会社数　218 社[1]

[1] Inditex Group が 100%所有する子会社であり、ZARA 以外の他ブランド関連子会社も含む。

＜海外展開の契機と概要＞

世界 72 カ国で展開する世界最大級の衣料品製造小売企業

・ZARA は、1963 年、スペインの衣料品商、アマンシオ・オルテガが設立した衣料品店を起源とするインデックス・グループ傘下のブランドで、全部で 8 つあるブランドの中で最大のブランドである（グループ売上高の 66%を計上)。

・商品の企画、生産から販売までを垂直統合し、ハイファッションのトレンドに沿った製品を多種少量生産で高速回転させ、希少性を保ちながら安価で提供する「ファースト・ファッション」のビジネスモデルを実現している。さらに、そのビジネスモデルを世界中へ展開しており、1988 年のポルトガルを皮切りに、米国、欧州に進出（米国（89 年)、フランス（90 年))。90 年代以降は、他の先進国へも展開（日本、英国、UAE（98 年）など）し、00 年代以降は、新興国へも参入しており（ロシア（03 年)、インドネシア（05 年)、中国（06 年）など)、08 年度時点で、世界 72 カ国、1,500 店舗を展開している。結果として、過去 10 年以上にわたり、売上、利益ともに高い成長を維持してきた（99 年～08 年度にかけての売上高の年平均成長率は 25%、同じく純利益は 29%)。

・ハイファッションの商品は、トレンドに沿いながら希少性を保つことが重要である。そのために ZARA は、世界各国の現場の声を聞きながら、必要なものを峻別し、本社主導での商品や店舗レイアウトの標準化を進めながら早いサイクルで商品や店舗レイアウトを変更している。具体的には、本部のカントリーマネージャーがリエゾンになり、現地の意見や知見を素早く集約し、コマーシャルチームを中心に商品企画を行い、企画から

店舗配置までの時間を、2 週間～4 週間という極めて短いリードタイムで実現している。また、生産は、自社工場と中国など人件費の低い国の工場を使い分けており、トレンドや希少性とともに、安さも同時に実現している。さらには、それにあわせた店舗レイアウトも、同様の方式で高速回転させている。

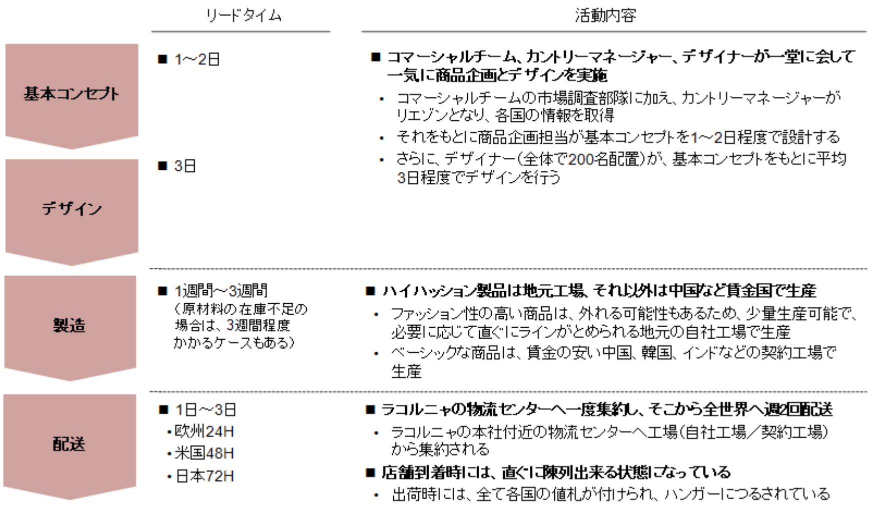
・他方、新しい国への進出に際しては、時間をかけて極めて慎重なステップをとる。まず、カントリーリスク、市場性、ビジネスリスクの観点から参入方式（直接投資、合弁、フランチャイズ）を検討する。さらに、進出時には、「Go Slow Strategy」という様子見戦略を採用しており、具体的には、中心地にバルーン店舗を 1 つ出店し、地域の情報を溜め込みながら、数年から時には 10 年近い時間をかけて、本格進出の判断を行っている。

＜標準化の取り組み＞

本部専門チームによるグローバル標準の商品と店舗レイアウトの決定

・1 年間を通じて、安価なハイファッションな商品投入を「高速回転」で行っている ZARA は、商品の回転にあわせる形で、店舗レイアウトも同様に「高速回転」させている。ZARA は、これらの「高速回転」を実現するために、世界各国の現場と本社をリアルタイムでつなぐ業務プロセスを構築している。

・まず、商品に関しては、本社に、デザイナー、市場動向の専門家、バイヤーから成る約 300 人の「コマーシャルチーム」を抱えている。市場動向の取材チームは、シーズン毎にパリコレやミラノコレクションを訪問し、オートクチュールの直近の流行を捉えると同時に、各国の現地取材も行い、今後の市場動向を調査する。そして、それをもとに、世界展開可能なハイファッション商品を、スペイン本部にいる 200 人のデザイナーが設計し、テストマーケティングを経て、本格投入を実施する。本格投入にあたっての製造は、当たり外れのあるハイファッションの商品とベーシックな商品とで工場を分けている。前者は、少量生産可能で、必要に応じてラインを直ぐに止められる地元の自社工場で行い、後者は、中国、インドなどの低賃金国の契約工場で行っている。さらに、製造された商品は、地元ア・コルーニャの物流センターへ一度集約し、そこから全世界へ週 2 回配送している。配送は、各国の値札をつけ、ハンガーにつるされた状態で行われ、店舗へ到着時には、そのまま陳列出来るようになっている。通常、商品の基本コンセプトの作成に 1～2 日、デザインに 3 日、製造に 1 週間（材料の在庫がある場合）～3 週間（在庫がなく調達・染色が必要な場合）、配送に 1～3 日がかかるとされ、企画から世界中の店舗の陳列まで 2～4 週間程度である（図 1）。



（図 1）ZARA のサプライチェーン

・次に、店舗レイアウトに関しても、商品の投入サイクルにあわせて 10 日に一度更新される。その際、レイアウトデザインは本部の店舗レイアウトチームで標準化を行い、世界中の店舗へ迅速に展開する。店舗のレイアウトは、家具の配置、ウィンドーのディスプレイまで、全てア・コルーニャの本社でデザインを行っている。ZARA は、同業他社が売上対 3.5%程度の広告費を投入しているにも関らず、売上対 0.3%程度の広告費しか投入しておらず[1][1]、広告塔の一端として細部までこだわったデザインがなされている。

・レイアウトの更新は、まず、本社内にある店舗の実験スペースで、投入商品にあわせた、陳列や照明、VMD（Visual Merchandising）が、グローバル標準として決定される。次に、店舗レイアウト担当者とカントリーマネージャーが、各国のストアマネージャーと、各店舗に取り付けられたデジタルカメラを通じて、グローバル標準のレイアウトへの変更指示を行う。ストアマネージャーはその場で、各国の顧客特性にあわせた意見をし、グローバル標準をベースに各店舗に最適なデザインが行われる。

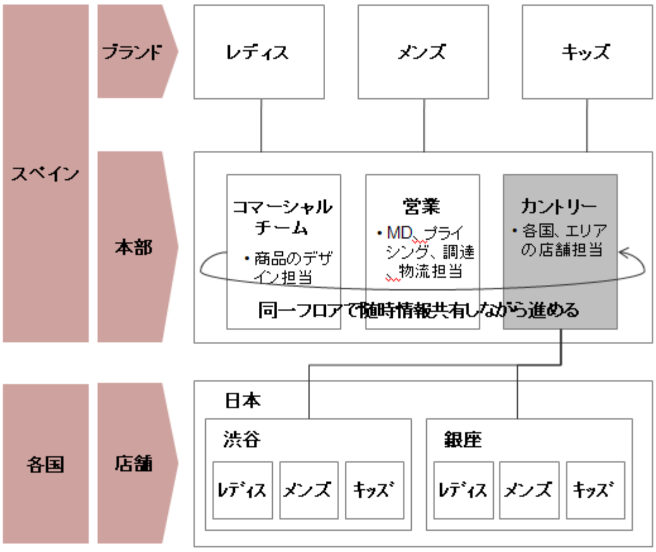
ZARA の店舗風景[2]

＜現地化と知見の取り込み＞

各国市場情報の迅速な吸上げと反映

・ZARA は、本社主導で、世界各地のトレンドをリアルタイムに収集し、商品企画に迅速に反映することで、世界中で展開可能なハイファッションな商品を実現している。

・具体的には、本部のカントリーマネージャーが日々、各国のストアマネージャーと連絡をとり、日々の売上や在庫の管理に加え、各国のファッショントレンドの状況を確認している（図 2）。さらに、その内容を、コミュニケーションの円滑化のために同じフロアにいる本部のコマーシャルチームや営業と随時共有し、



（図 2）本社と各国のやり取り

---

1 Zara: Expansion Blues (ICFAI), p.8

2 Inditex Group, “International Multi-concept Group,” <http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/ presentations>

デザインを1日平均60点（全社）のスピードで行っていく。現場の声を吸上げる際には、一部のローカル市場のみでニーズがありそうな商品ではなく、グローバル市場において、一定のニーズがありそうなものを峻別していく。

・例えば、以前東京で、グレーのプリーツスカートが流行した際、ZARA に同種のスカートがなく、競合にとられていることから、東京のストアマネージャーが追加企画をスペイン本部へ依頼した。それを受けて、コマーシャルチームが中心となり、他国でのニーズ状況を勘案した上で投入を決定し、東京に加えて欧州で大ヒットの商品となっている。

＜国際展開戦略と意思決定＞

専門部隊による Go Slow Strategy

・ZARA は、新しい国へのエントリーに際しては、本部の専門部隊を中心に慎重なテストマーケティング期間を経て、本格進出を決定する（Go Slow Strategy）。

・最初に、本社専門部隊が、国単位でマクロ、ミクロの両面から集中的に検討を行う。具体的には、まずマクロ面において、対象国の経済動向、今後の経済成長性に加え、関税、法人税、平均労務費、店舗の賃借料の傾向などを確認する。さらに、ミクロ面では、ZARA のハイセンスなファッションに対するニーズの大きさや、競合状況の分析（既に参入している同業他社の成功／失敗要因）に加え、衣料品の販売チャネルの状況、出店に際する好ロケーションの有無などを検討する。

・その上で、対象国の「カントリーリスク（ex.政治状況など）」、「市場性」、「ビジネスリスク」という3つの観点から、「直接投資」「合弁」「フランチャイズ」のいずれの方式で参入するかを検討する。

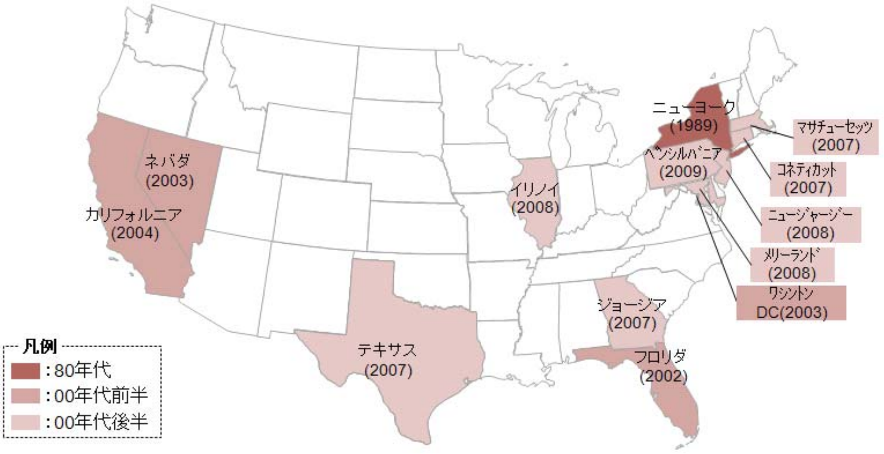
・「直接投資」は、いずれの要素も高い得点の場合に採用され、「合弁」は、総合的に評価基準は満たしているものの、エントリー時点で競争優位性などに不透明な点が残る場合に採用する。例えば、エントリー時点で好ロケーションを確保出来るか、地元に強い競合がいる場合に勝てそうかが不透明な場合などで、日本やドイツなどは合弁方式で参入している。「フランチャイズ」は、市場規模が小さい、文化的な差異が大きい、政府の意向により規制が変化しやすい、などの場合に採用され、例えば、中東諸国、キプロス、アイスランドなどはこの方式で参入している。

・参入方式決定後、実際の参入にあたっては、まずテストマーケティングフェーズとして、中心地に1店舗だけを構え、様子を見る戦法をとる。

「Go Slow Strategy」と呼ばれるこのテストマーケティング期間に、進出地域の衣服や店舗のデザインに対する知識を溜め込み、同時に他の周辺地域への拡大が可能かを調査した上で、最終的に本格参入するかどうかを判断する。

・例えば、米国では、1989年にニューヨークのマンハッタンに第1号店を開店し、ZARA のハイファッションな商品が米国で受入れられるのか、さらにはニューヨーク外の地方都市に住む人々にまで受け入れられるのかについて情報を溜め込みながら慎重に検討を行っている。結果、フロリダ、ワシントン、ネバタ、カルフォルニアを皮切りにした本格展開まで10年程度を要している（図3）。

・メキシコでは、「Go Slow Strategy」を実施中に、欧州と異なり、比較的富裕層がターゲット顧客だということが判明し、プロモーション手段を大きく変更した。具体的には、



（図 3）米国でのフットプリント拡大の変遷

スペインでは 8 割の人が ZARA の価格帯に手が届くにも関らず、メキシコでは平均所得が低く、一部の層しか ZARA の商品に手が届かなかった。そこで、ZARA は、「Made in Europe」というメッセージを強く打ち出し、高級感あるブランドイメージの構築に努めることで進出に成功した。

・また、赤道以南の南米では未だ「Go Slow Strategy」の最中である。ZARA は、1998 年より赤道を超えた南米大陸に展開し、現在までにブラジル、アルゼンチンなど 4 カ国へ進出をしているが、本格展開には至っていない（4 カ国合計の店舗数は、08 年末で 40 店舗であり、メキシコ 1 カ国より少ない）。具体的には、これらの国々は南半球であり、これまで主に展開してきた北半球とは四季が反対になるため、商品ラインナップが異なるという課題を抱えており、商品のデザインから店舗への陳列までを本部集中で「高速回転」させる従来の ZARA のビジネスモデルが適合可能かどうかを慎重に検討している（現在これら 4 カ国では、前期に北半球で流行したモデルを倉庫に半年間保管し、四季が反転してから販売している）。

出所

ZARA IR 資料
ZARA Fast Fashion（Harvard Business School, Business Case）
ZARA Expansion Blues（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
ZARA Is it moving too fast?（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
アパレル業界におけるグローバル事業システム（日本経営工学会）
SPA のビジネスシステム革新Ⅱ（経営論集）
ZARA グローバル SCM（LOGI-BIZ）
A.T.Kearney Experts Interview
Factiva（ビジネス情報のオンラインデータベース）

海外ベストプラクティス(3)

『 Wal-Mart 』

＜企業概要＞

商　　　号　Wal-Mart Stores, Inc.
業　　　種　デパート（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　米国アーカンソー州ベントンビル
時 価 総 額　2,119 億ドル（2009 年 11 月 25 日現在）
従　業　員　210 万人（2008 年）
売　上　高　3,780 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　米国 75.4%、海外：24.6%
グループ会社数　13 社　（100%子会社 5 社、過半数所有会社 7 社）

＜海外展開の契機と概要＞

グローバル供給システムと顧客フロントのカスタマイズ

・Wal-Mart は、1962 年にサム・ウォルトンが米国南部アーカンソー州に創設した地方企業で、EDLP（Everyday Low Price）を掲げ、低価格のディスカウントストアを中心に展開、成長してきた。80 年代には、自社物流網を効率的に使った地域ドミナント戦略（平均で半径約 150 マイルに圏内に 150 店舗）と、競争回避の立地戦略（ウォルマートが出店すると唯一の大型店舗であることが多い）により、高い参入障壁を築きながら田舎を中心に店舗展開を進めることで、30 年かけて全米を制覇。1990 年に全米売上 1 位を記録した。

・その後は、店舗フォーマットの拡大と海外進出により高い成長性を維持しており、店舗フォーマットは、ディスカウントストアに加え、83 年には、会員制ストアのサムズ・クラブ、86 年には、ディスカウントストアに日用雑貨を加えたスーパーセンター、98 年には、食品ストアであるネイバーフッドマーケットをそれぞれ開始してきた。海外進出は、1991 年のメキシコ参入を皮切りに、カナダ（94 年）、ブラジル、アルゼンチン（95 年）など米州へ展開し、90 年代後半からは、中国（96 年）、韓国（98 年、ドイツ（97 年）、英国（99 年）などアジアや欧州へも進出してきた。また、新しい国への参入に際しては、本社でタスクフォースチームを組み、集中的に検討させ、参入方式に関しては、市場の成熟度や規制などに鑑みて、買収、合弁、新規参入を選択している。これらの活動を通じて、過去 30 年以上にわたり売上、利益の高成長を維持し（80 年～08 年度の年平均成長率で、売上、利益ともに 23%）、2001 年にはシアーズを抜き小売業売上世界 1 位を獲得している。

・Wal-Mart は、グローバルソーシング、自社物流網や IT システムによるメーカーとの直

接取引、プライベートブランド（PB）などグローバルな供給システムにより、EDLP を実現し大きく成長を遂げてきた。そのため、海外展開にあたっても、標準化した供給システムを世界中へ移植（トランスファー）し、買収、提携先のバリューアップや競争力ある新規参入を実現している。他方で、顧客フロントに関しては、現地に一定の裁量を任せ、地域の風習、文化、経済特性により、商品カテゴリ、店舗オペレーションをカスタマイズし、さらには地域にあわせた新たな店舗フォーマットの開発を行うことで、グローバル標準化と市場特性にあわせたカスタマイズを両立している。

＜標準化の取り組み＞

・供給システムの標準化による進出国での競争力アップ・Wal-Mart は、供給システムにおいて、大きく 3 つのやり方を世界標準とし、各国で同様の供給システムを導入している。一つ目は、メーカーとの直接取引で、90 年代初頭から、自社物流網の構築と、リテールリンク（IT システム）を使ったメーカーと直接に売上や在庫情報の共有を行う CPFR（Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment : 製販協働による販売計画・需要予測・商品補充）により、中間業者を排除することで、調達費用を削減している。二つ目は、グローバルソーシングで、日用雑貨品などを中心に、グローバル企業と世界規模で取引をすることで調達費を削減している。そして、三つ目は、プライベートブランド（PB）の導入である。これらの標準システムを進出国へ移植（トランスファー）することで、競争優位の確立を目指すが、実際には、成功しているケースと失敗しているケースが存在する。

・代表的な成功ケースでは、メキシコとイギリスがあげられる。91 年に参入したメキシコでは、メキシコシティ、グアダラハラなど中心地域に 8 つの自前の物流センターを建設し、同時に供給業者と IT システム（EDI の導入）により、直接売上、在庫の情報交換を行うことで、中間業者を排除し物流コストを削減している。同時に、グローバルソーシングによる調達費削減も行うなど、Wal-Mart の標準化された供給システムを導入することで、合弁会社の競争力を向上させている。

・99 年に ASDA の買収により参入したイギリスでも、自前の物流網の構築やグローバルソーシング、さらには PB（Grate Price、Grate Value）など Wal-Mart の標準供給システムを導入。結果として、売価は、ASDA 時代に競合比平均▲7%だったが、▲13%へと向上し[1][1]、結果買収時 3 位だった ASDA は、セインズベリーを抜き 2 位を奪取した。

・他方、失敗ケースとしてはドイツへの参入があげられる。97 年に、ヴェルトカウフを買収して参入したドイツでは、Wal-Mart の標準供給システムが十分に導入出来ず、06 年にメトログループに 85 店舗を売却して撤退している。ドイツでは、元々小売業とメーカーが直接取引をしており、メーカーは、地域ドミナント構築を目指し Wal-Mart 自前で用意した物流網が中間に入ることに大きな抵抗を示した。しかし、Wal-Mart は、競争優位の源泉である供給システムの構築のため、自前供給システムの導入にこだわった。結果として、メーカーの商品供給の安定性が損なわれ、業界平均の在庫欠品率が 7%にも関ら

[1] Wal-Mart in Europe (Harvard Business School, Business Case), pp.5-6

ず、Wal-Mart は、20%近い欠品率を計上していた[1]。また、一部の調査では、同一商品の競合比で 1 割以上高かったという結果もあり[2]、Wal-Mart の標準供給システムによるバリューアップが十分発揮されずに撤退を余儀なくされた。

＜現地化と知見の取り込み＞

顧客フロントの現地化

・ウォルマートは、商品カテゴリや店舗オペレーション、店舗フォーマットなど顧客フロントの領域に関しては、各国地域の文化、風習、国民性などの特性にあわせた柔軟な対応をとっている。具体的には、各国法人（買収、合弁先などを含む）に、現地化の一定の裁量が与えられ、地域にあった商品カテゴリの選択や店舗オペレーションはもちろん、必要に応じて、地域特性合わせた新たな店舗フォーマットを開発も行っている。以下では、中国、ドイツ、メキシコの事例について紹介する。

・中国参入時には、地元の食文化や購買様式が十分に理解出来ず、当初苦戦を強いられている。品揃え面では、中国では、「新鮮」なものとは「生」を意味し、魚やエビに加え、カエルなども食すため、これらの生の食材が求められる。しかし、欧米の常識で品揃えを検討していた Wal-Mart は当初これらの品揃えニーズに十分対応出来ていなかった。また、中国の Wal-Mart 利用層の冷蔵庫は小さいため、腐りやすい商品は日々買い物をする習慣がある。しかし、Wal-Mart は当初、欧米同様の品揃えを行い、腐りやすい商品が大量に売れ残り腐敗する事態が起こった。これらの事態に対して、店舗裁量により、中国の食文化や生活事情にあわせた品揃えに改善していくことで売上を伸ばしていった。

・また、販売方法でも、当初は欧米方式をとり、品揃えは綺麗に整頓し、店内で店員から積極的に声をかけなかったが、中国では、上品過ぎて「覇気がない」として受入れられなかった。さらには、レジ袋に関しても当初クレームが出ていた。これは、Wal-Mart に来る人は米国のように車ではなく、自転車やバイクで来る人が多いためより丈夫なレジ袋が必要となるためである。これらに対しても現場主導により、山積みされた商品を前に、店員が大声で口上を述べるという販売方法に切替え、レジ袋を改善しローカルのニーズに応えていった。

＜国際展開戦略と意思決定＞

・ドイツでは米国のルールをそのまま持ち込み、途中で改善を行っている。米国の店舗では、顧客が店員から 10 フィート（約 3 メートル）の距離まで近づいたら話しかけるという「10 フィートルール」及び、出入口付近に立ち、出入りする顧客に話しかける「グリーター」という制度が実行されている。97 年にドイツに進出した際にも、当初「10 フィートルール」と「グリーター」を継承したが、現場の販売オペレーションの中で、ドイツの国民性として他人から話しかけられることを相対的に好まないことが判明した。複数の店舗での調査の末、最終的には現地法人の社長の判断により、これらの制度の運用が停止された。

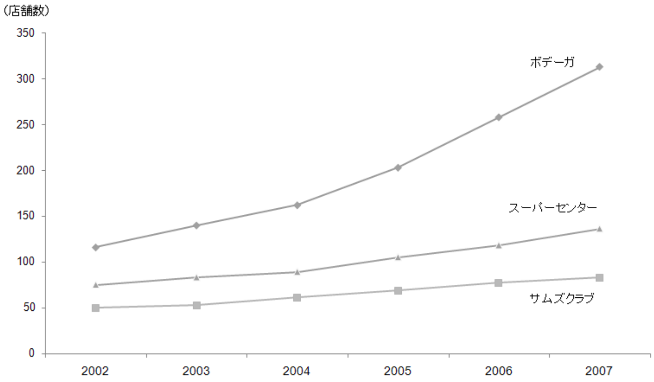
---

[1] Wal-Mart in Europe (Harvard Business School, Business Case). p.10
[2] Wal-Mart in Europe (Harvard Business School, Business Case). p.9

図 1:ボデガ・アウレラ[1]

・メキシコでは、価格志向が強い低所得者層が多いために、「ボデガ・アウレラ」という新しい倉庫型ディスカウントストアの店舗フォーマットをメキシコ用に開発し、全国展開している（図 1)。

・90 年代前半の参入当初は、地域の拠点となる大都市を中心に、自動車を保有する中産階層以上をターゲットにして、スーパーセンターやサムズクラブという従来型の店舗フォーマットを展開していた。しかし、展開を進める中で、メキシコは、低所得者層の人口比率が高く、従来の Wal-Mart の店舗フォーマットではリーチ出来る市場規模が限定的であることが判明してきた。そこで、Wal-Mart は、「ボデガ・アウレラ」という、メキシコの低所得者の購買様式にあわせた、多くの商品が通常の店舗よりも小さいサイズでかつ低価格で販売する店舗フォーマットを開発し、中規模以下の都市まで出店を拡大していった（表 1)。「ボデガ・アウレラ」では、例えば、十分な大きさの冷蔵を持たない顧客のために、バターは通常の半分の大きさで陳列し、価格も 1 個 2 ペソ（14 円）と相場の半額にしたりと工夫することで、現地の低所得者層の生活実態にあわせた品揃えや価格を実現している。



(表 1)メキシコの店舗フォーマット別店舗数推移

＜現地企業との合弁・提携＞

リスクにあわせた参入方法の選択

・海外進出に関しては、本社の国際部門が一括管理しており、新しい国への参入検討にあたっては、AIM（Accelerated International Management program）という 20～25 人程度のタスクフォースチームが結成され、メンバーの選定は、CEO 自らが面接を行う。

・さらに、立上げ後は、ILDP（International Leadership Development Program）という各国マネジメントレベルの人材を様々な国で経験を積ませるモビリティプログラムにより、育成を促している。

・国際部門は、進出先の地域とともに、進出先への参入方法を検討する。具体的には、進出先の人口構成、経済政策、国民の所得水準、市場の成熟度合い、買収・提携に値する競合の存在の有無などを分析し、買収、合弁、新規参入の中か選択していく。

・まず、市場成熟度が高く新規参入が難しい場合には、買収による参入を優先的に検討する。例えば、99 年に進出したイギリスでは、当時国内 3 位のシェアだった ASDA を買収

[1] Yucatan Living <http://www.yucatanliving.com/>

し参入を果たしている。ASDA は、食品中心のリテイラーで、Wal-Mart のディスカウント部門の統合と標準供給システムの導入によりバリューアップを図った。同様に、カナダ（94 年）、ドイツ（97 年）、英国（99 年）、日本（02 年）へ参入する際にも、買収による方式が選択されている。

・次に、経済面や文化面でのギャップが大きい市場や外資に対する規制のある市場に対しては、地域の知見の蓄積のために、既存業者の知見・ノウハウを活用可能な合弁が選択される。例えば、91 年に参入したメキシコは、参入の検討当時には旧外資法が存在し、政府の外資への政策も流動的であった。また、パパママショップなど小規模小売店がシェアの大半を占めており、魅力的な買収先も乏しかったため、結果として、現地のリテイラーであるシフラと合弁会社を作り、進出を果たしている（08 年度時点で出資率 60%）。また、その他にも、ブラジル（95 年）、中国（96 年）、インド（09 年）などは、同様の参入方式が選択されている。

・最後に、進出先の市場が未成熟で、魅力的な買収先、提携先が存在しない場合には、新規参入が採用される。例えば、米領プエルトリコ（92 年）及びアルゼンチン（95 年）への進出は、新規参入の形態で行われた。

出所

Wal-Mart IR 資料

Wal-Mart in Europe (Harvard Business School, Business Case)

Wal-Mart Ventures in Mexico (Harvard Business School, Business Case)

Taking Wal-Mart Global (Strategy + Business, Harvard Business School)

Wal-Mart’s German Misadventure (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Wal-Mart: Managing Globalization (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Wal-Mart in China (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Wal-Mart’s Strategies in China (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Wal-Mart’s Supply Chain Management Practices (A) (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

Wal-Mart’s Supply Chain Management Practices (B) (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

ウォルマート国家を超える 40 兆円企業（日経ビジネス）

ウォルマートの国際経営戦略に関する一考察（丸谷雄一郎、商学論纂）

小売企業の総合型業態による海外戦略（白石善章・鳥羽達郎、流通科学大論集）

小売企業の国際展開（向山雅夫・崔相鐵、中央経済社）

ウォルマートの新興市場参入戦略（丸谷雄一郎・大澤武志、芙蓉書房出版）

Factiva（ビジネス情報のオンラインデータベース）

海外ベストプラクティス（4）
『 Yum! Brands 』

＜企業概要＞

商　　　号　Yum! Brands, Inc.
業　　　種　業務限定レストラン[1] (NAICS 分類:北米産業分類システム)
本　　　社　米国ケンタッキー州ルイビル
時 価 総 額　159 億ドル（2009 年 12 月 4 日現在）
従　業　員　50,400 人（2008 年）
売　上　高　113 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　米国 45%、中国・台湾・タイ 31%、その他 24%
グループ会社数　9,489 社
[1] Limited-Service Restaurant

＜海外展開の契機と概要＞

積極的な現地化を図る世界最大店舗数を持つファーストフード企業

・Yum! Brands は、世界 110 カ国以上に展開する世界最大店舗数を誇るファーストフード企業である。元々ペプシコのファーストフード部門（KFC、ピザハット、タコベル）を統括する子会社であった Tricon が 1997 年に独立し、さらに 2002 年にロング・ジョン・シルバーズ（シーフード）及び A&W（ハンバーガー）を獲得する際に、名称を変更し誕生した。

・Tricon 時代をあわせると、2000 年代前半に一時売上、利益が落ち込むものの、それ以降、売上、利益ともに成長を続けている（00 年～08 年度にかけての、売上の年平均成長率は 6%、純利益の年平均成長率は 11%）。

・海外進出は、1960 年代に、主に英語圏へ進出し（カナダ：60 年前後、英国：60 年、オーストラリア：68 年など）、1970 年代にはアジア、欧州、中南米へ進出（日本：70 年、マレーシア：73 年、シンガポール：77 年、ドイツ：70 年、仏：92 年等）へ進出。さらに 1990 年代以降は、ブラジル：93 年、ロシア：93 年、ポーランド：93 年、インド：95 年など新興国へも進出してきている。

・Yum! Brands は、店舗オペレーションのグローバル標準である CHAMPS（C: Cleanliness、H : Hospitality、A : Accuracy、M : Maintenance、P : Product quality、S : Speed of service の略語）やサプライヤー選択の標準化、ブランド横断の調達の集約化などを本部主導で進める一方で、現地化も積極的に進めている。具体的には、ローカルマーケティングによるメニューの現地化はもちろん、店舗オペレーションに関する内容が中心である CHAMPS まで、現地主導での、各国市場特性に合わせた変更を可能としている（例えば、競合であるマクドナルドは、ローカルメニューは許可しているものの、店舗オペレーシ

ョンは基本的にグローバル標準で細かく決められている)。

・また、新しい国へのエントリーに関しては、近年は特に新興国が多いことから政府との関係を非常に重視しており、各国に「Government Relationship Team」という専担部隊を設けている。このチームの活動を通じて、政府及び地方自治体との関係を構築し、政府の紹介などにより、出店にあたっての一等地の確保や優良サプライヤーの確保などを実現している。

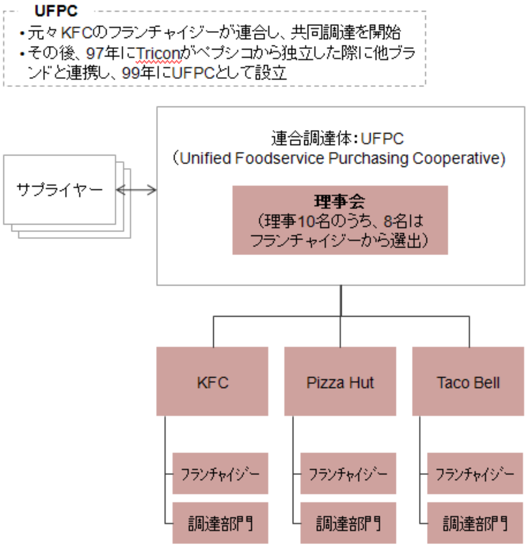
＜標準化の取り組み＞

本部主導による店舗オペレーションと調達のグローバル標準策定

・店舗オペレーションでは、本部の各ブランド単位で、Operation Excellence Team が中心となり CHAMPS というグローバル標準マニュアルを作成している。CHAMPS は、C：Cleanliness、H：Hospitality、A：Accuracy、M：Maintenance、P：Product quality、S：Speed of service の略語であり、元々は品質管理の基準だったが、その後、対象範囲が拡大され、オペレーション標準化の基盤となり、マニュアル化され全世界で導入されている。全世界へ配布されるマニュアルには、マネジメント、サービス、商品、機器の 4 つのセットが存在し、例えば、KFC の商品マニュアルでは、チキンの揚げ方の温度や時間などの細かいレベルまで基準が定められている。これらが、各国の末端の店舗まで浸透しているわけだが、実際に新しい国で現地のスタッフへ浸透させていく際には、各国の国民性や文化による苦労も多い。例えば、元 Yum! Logistics China の General Manager は、「中国人はサービスというものを受けてきた文化がないので、何がサービスなのかよく分からない。結果として、自分がサービスをする意識もなかなか生まれない。また、指示をしても一回で聞かず、現場からの報告なども決まったタイミングで来ないことが多く、サービスレベルやビジネスの進め方に関して、欧米と同じ感覚を持ってもらうまで相当な忍耐が必要だった」と述べている。

・また、調達も同様に本部中心での標準化がされている。具体的には、現地法人が中心となり地元の優良サプライヤーの発掘を行う。サプライヤーは、まず、現地スタッフが、インターネットや広告、口コミなどの情報をもとに候補を見つける。次に、米国本社が標準化している基準(財務、品質、オペレーションなど)をチェックした上で、取引を行っている。取引裁量に関しては現場に任されている。

・さらに、ブランド横断の調達組織を設立し、規模の経済を効かせた調達を行っている。例えば、米国では、UFPC という調達組織を設立し、ブランド横断でチーズの購入を行っており、同国で最も大きいチーズ購入業者のひとつとなっている(図 1)。



(図 1)ブランド横断調達組織(UFPC)

＜現地化と知見の取り込み＞

オペレーションや食の現地化

・Yum! Brands は、標準化に加え、店舗オペレーションや商品、店舗などの現地化も図っている。

・店舗オペレーションでは、各国の法人が、CHAMPS をベースにそれぞれの市場の顧客特性にあった形にカスタマイズをしている。例えば、CHAMPS のサービスには、アイコンタクトとスマイルが必須の行動様式として定義されているが、アジアにおいてアイコンタクトは必ずしも好印象ではないということが、各国店舗の日々のオペレーションの中で判明し、本部とのやり取りの中で吸上げられた。結果として、アジアでは、アイコンタクトの義務を CHAMPS から外している。また、別の例では、各国の気温や湿度などにより、パンの生地の作り方もカスタマイズしている。例えば、湿度の高い国では、粉に混ぜる水の量を多少少なめに調整したり、というような具合だ。

・商品と店舗では、アジアへの初進出だった日本で苦戦し、その学びを後の中国やマレーシアへの展開に活かしている。具体的には、70 年に三菱商事と合弁で日本 KFC を設立し参入した際には、米国の店舗フォーマットや商品ラインナップをそのまま展開したが全くヒットしなかった。その後、試行錯誤を重ね、72 年に日本の食文化をマーケティングし、フライドフィッシュやスモークチキンなどを開発、導入した。さらには、床屋と揶揄された店舗もモダンな様式に作り変えた。結果として、日本人の心を捉え、売上を伸ばしてきた。

・その後、中国やマレーシアに参入した際には、日本での経験を活かし、当初からローカル向けのカスタマイズを実施している。例えば、中国では、食習慣に合わせ、朝食に「お粥」を導入（図 2)。さらに、嗜好に合わせ、オールド北京ロール（北京ダックのようにチキンを薄皮で巻いたもの)、スパイシーチキンウィング等を導入する一方で、コールスローサラダをメニューから削除した。

（図 2)中国のお粥メニュー[1]

・店舗も、北京のある KFC 店舗の内装を、中国の伝統建築様式を踏まえたものとし、凧などで装飾している。マレーシアでも、ガーデンサラダ、中国ハーブ茶などをメニューに揃え、現地向けキャラクターとして、PR 番組で「スーパーチュック」を導入し、地元の子供の人気を博している。

各国政府との連携によるスムーズな参入

・Yum! Brands は、近年展開を加速化している新興国へのエントリー戦略において政府との関係を重視しながら、スムーズな参入を図っている。具体的には、各国に「Government Relationship Team」が存在し、政府との関係構築をミッションに活動している。例えば、中国のチームは、PR 担当の上級副社長をヘッドとして、30 人で構成しており、チーム

---

[1] KFC China<http://www.kfchealth.com.cn/>

のメンバーは中国の各省に分散し、現地の当局との関係構築・維持に努めている。実際中国では、このチームの活躍もあり、当局との関係構築が上手くいきエントリーに成功している。他方、インドではこの活動が十分機能せず失敗している。以下、それぞれの事例の詳細を紹介する。

・まず中国は、共産党が強く、共産党と上手く連携出来れば、基本的には規制や国民意識や行動に対しても押さえが効く構図である。Yum! Brands は、中国出身の東アジア担当役員の Ta Tung Wang が共産党に接触し、進出を打診。同時に、「Government Relationship Team」を組成し、各省の地方自治体にも接触した。結果、欧米食文化の輸入により市場開拓を目論む政府は参入を歓迎し、第一号店として北京へ出店を行う際には、政府より地元企業で、有力な出店場所や現地調達先を持っている Beijing travel and Tourism 社と Beijing Animal Production 社の紹介を受けた。

・Beijing travel and Tourism 社は、北京の主要な全てのホテルとレストランの建設及びオペレーションを実施していた企業であり、87 年に KFC の一号店出店時には、天安門広場内という競争力ある出店場所を提供し、続けて 90 年の Pizza Hut 出店時には、北京の中心地である東直門太街の土地を紹介している。さらに Beijing Animal Production 社は、北京近郊で、鳥の鵜飼、卸業を占有していた企業であり、KFC に対して鮮度の高い調達が必要とされるチキンを提供した。

＜国際展開戦略と意思決定＞

・結果として、中国経済の急速発展とともに急成長を遂げ、一国で Yum! Brands の全世界売上、営業利益の 2～3 割を占めるに至る。

・他方、インドは、国民会議派とインド人民党（BJP）が対立しており、政府の許認可案件が政争の具とされるケースが多い。実際 Yum! Brands の進出時にも、与党国民会議派には根回ししたものの、野党 BJP に対しては十分な接触が出来ておらず、KFC 店舗開店の許認可を、他のどのファーストフードチェーンよりも早くに取得したものの、インド議会内で野党議員から激しい非難を浴びた。

・さらには、その動きに感化された農民団体による抗議行動（KFC の参入でチキンの大量な現地調達が行われ、穀物農家がチキン農家へ移ることで、地元の穀物がなくなるという主張）や公的機関による免許剥奪なども起きている。一例では、農民団体が、KFC は「非倫理的」として激しい抗議し、1996 年、農夫 100 人が店舗を襲い設備を破壊した。また、店舗所在地の当局が、KFC の商品に、規定以上の MSG（味の素）が含まれていることなどを理由に免許を剥奪、店舗の閉鎖を命令し、新規店舗開店時も、輸入食材の安全性、衛生状態等を理由に免許取消や店舗閉鎖を命令している。

・これらの影響により、KFC はインド国内において 1995 年から 2003 年まで 1 店舗しか営業できず、大きく出遅れ、2005 年にようやく出店規模拡大を実現したという状況である。

出所

Yum! Brands IR 資料

日本ケンタッキーフライドチキン株式会社 IR 資料

Tricon Restaurants International: Globalization Re-examined (Harvard Business

School, Business Case)
Yum! Brands, Inc.: A Corporate Do-Over (Harvard Business School, Business Case)
Kentucky Fried Chicken in China (Richard Ivey School of Business, Business Case)
Yum! Brand's Key Growth Strategies (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
Yum Brands in China (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
Yum! Brands Inc. in China (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
KFC in China (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
KFC in India – Ethical (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
Corporate Co-branding: Case of Yum! Brands, Inc. (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
Chinese Flavoured KFC (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
Yum! Brand's Turnaround Strategy (ICFAI Business School Case Development Centre, Business Case)
Yum! Logistics China の元 GM への電話インタビュー（A.T.カーニー）

海外ベストプラクティス(5)

『 IKEA 』

＜企業概要＞

商　　　号　Ikea Ab
業　　　種　その他のビジネス支援サービス（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　スウェーデン・エルムフルト
資　本　金　不明（株式非公開）
従　業　員　12,3000 人（2009 年 8 月）
売　上　高　291 億ドル（2008 年度）
地 域 売 上　欧州 80%（独 16%、 仏 10%、英 7%、イタリア　　7%、その他 40%）、
　　　　　　北米 15%（米国 11%、カナダ 4%）、アジア・豪州 5%
グループ会社数　495 社

＜海外展開の契機と概要＞

「デザイン性」と「値頃感」を両立する世界最大の家具製造・販売会社

・イケアは、世界 37 ヶ国に展開する世界最大の家具の製造・販売会社である。1943 年にスウェーデンで、イングヴァルド・カンプラッドが始めた雑貨店を起源とし、1948 年に家具の販売に参入した。当初は、「イケアニュース」を発行し、通信販売事業を展開していが、顧客の「直接、品質を確かめたい」という要望に応じ、1953 年にエルムフルトで家具の廃工場を入手し、展示会を開始した。以降、カタログで顧客を誘導し、大規模な展示場で実際に見て触って購入をするというスタイルが築かれた。

・他方、こうした新しい業態に対して、既存の家具業界からの反発も強く、家具製造業者が家具の納入を拒否する事態も頻発するようになった。結果、イケアは自らデザイン、製造を始めるようになり、1953 年の組立てテーブル「MAX」の発売を機に、以降組立て家具シリーズが開始した。その後も、海外進出などをエンジンとして、売上、利益ともに高い成長率を維持している（98 年～09 年度にかけての、売上の年平均成長率は 14%）。

・海外進出は、1970 年代までは、主に欧州やアジアの先進国へ進出し（デンマーク：69 年、スイス：73 年、独：74 年、日本：74 年、その後一時撤退など）、1980 年代には米国（95 年）や他の先進国（イギリス：87 年、イタリア：89 年など）へ展開。さらに 90 年代後半以降は、中国：98 年、ロシア：00 年、イスラエル：01 年など、新興国へも進出してきている。

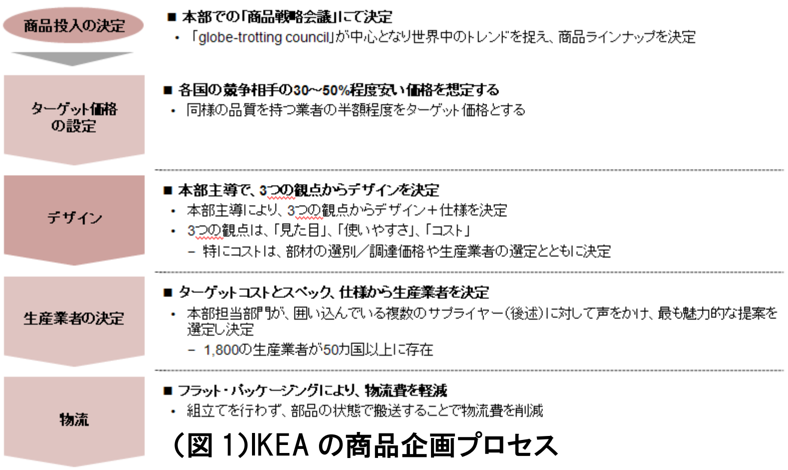
・こうしたイケアのビジネスは、本部中心でのグローバル統一の商品企画、生産管理により、「デザイン性」と「値頃感」を両立し、グローバルな若年層や中年層の強い支持を得るものである。その仕掛けとして、イケアは、商品企画において、最初にターゲット価格から決定する。そして、次にそれを実現するためのデザインや部材の決定、生産業者

の決定を行う。
・生産業者は、本社が予め事前に「デューデリジェンス（資産査定)」を行いプールしている企業（約 1,800 社）から、都度公募し、最適な業者を選択している。また、輸送を部品の状態で行う「フラット・パッケージング」を行い、物流費をおさえ、ディスプレイを重視した大型店舗の活用により、各国の生活様式にあわせた空間設計や家具を組合せ、家具単品や機能ではなく、生活空間を売る工夫をしている。

＜標準化の取り組み＞

ターゲット価格を前提としたグローバルでのデザインと生産業者の選定

・イケアは、本部の「商品戦略会議」で投入商品を検討した後、最初に、同様の品質を持つ業者の半分程度をターゲットとして価格を決定する。そして、次に、そのターゲット価格を満たすデザインや生産業者の決定を行っている（図 1）。以降では、デザインと生産業者の決定についての内容を詳しく見ていく。



(図 1)IKEA の商品企画プロセス

・まずデザインでは、ターゲット価格を前提に、利用する素材を決定している。例えば、1969 年に販売された PRIVAT ソファーは、低価格で加工しやすいパーティクボードを導入しており、1973 年に販売されたリクライニングソファーには、低価格のデニム生地を採用している。1974 年の SKOPA チェアは、プラスチックのバケツやボウルメーカーに製造委託したものである。さらに、これらのデザインはグローバルな若年層や中年層に同時に受入れられるモダンさとファッション性の高さも兼備している。また、製造技術に関してもコストを意識した技法を編み出している。例えば、イケアの様々な商品に応用されている、戸棚やテーブルの枠の両面に繊維ボードを張る「ボード・フレーム・テクニック」は、ドアメーカーの製造をヒントにして、安く、丈夫で、デザイン性のある製造方法を追求した結果生まれたものである。最終的な包装に関しても、輸送時に出来るだけ場所をとらない形（＝フラット）になるように意識してデザインしている。例えば、ソファーは、消費者が車で家に運べるように平らに包装し、じょうろですら分解出来るようデザインされている。
・次に生産業者の決定も、コストを意識して毎回ベストなサプライヤーを選んでいる。具体的には、本部が事前に囲い込んでいる世界 50 ヶ国の 1,800 社のサプライヤーのうち、対象商品の分野に強い業者に対して声をかけ、最も魅力的な提案を行ってきた業者を採用する（図 1）。
・サプライヤーの管理は、「グローバル調達部門」が、世界規模で生産業者をソーシングし、予め「デューデリジェンス」を行うことで、取引先候補をプールしておく。「デューデリジェンス」は、財務面に加え、オペレーション面から評価を行い、特にオペレーション

面では、生産開始 4 週間前の告知で、要求する納品予定期日に対して最大 4 週間以内でのずれの範囲での納品を守れるかという「4+4 ルール」というものを基準としている。さらに、生産分野を専門とする外部コンサルタントをイケア自らが雇い、取引先候補のプール対象のサプライヤーに派遣し、生産効率の改善を図っている。

・このように、イケアは、ターゲットとする価格（低価格）をまず決め、それに合った組立てや新素材の採用を検討していく生産志向デザインを行いながら、「デザイン性」と「値頃感」の両立を実現している。

＜現地化と知見の取り込み＞

現地の生活スタイルに合わせた商品ラインナップや店舗レイアウト

・イケアは、商品企画はグローバル統一で行っており、さらに店舗もエルムフルトで家具の廃工場を活用した展示会以降、数多くの家具を組み立てて展示する大規模な「イケアストア」を展開しているが、その基本的なレイアウトはグローバル標準として決められている。しかし、新しい国へ進出する際には、商品ラインナップ、店舗レイアウトともに各国の市場特性に合わせて多少の変更を加えている。以下では、中国と米国の事例をもとに、その詳細を見ていく。

・中国では、90 年に鄧小平が上海を「国家的優先課題」に指定し、その後大規模な建設ラッシュが始まり、何十万人もの住民が中心部から周辺のモデル住宅地へと移住した。そうした中、イケアは、上海に 98 年に 1 号店、99 年に 2 号店を開設したが、当初は苦戦を強いられている。当時イケアの家具は、上海の殆どの家具ショップよりも高く、平均的な中国のサラリーマンには贅沢品であった。そうした中、イケアは商品のデザイン、素材の選択、製造に関して一層のコスト削減と値下げを続け、中間層の所得向上とあいまって、サラリーマンの手に届く価格帯へ移行させていった。また、店舗レイアウトに関しても、当初はグローバル標準のレイアウトを展開していたが、中国の状況に合わせてカスタマイズしていった。具体的には、グローバル標準では、リビングルール、ダイニングルーム、キッチン各々に均等なスペースを割いていたが、キッチンの売上が当初の想定よりも低かった。中国子会社が原因を調査した結果、イケアを利用する中心的な顧客層が住むアパートは、キッチンが狭く、リビングルームやダイニングルームによりお金をかける傾向があることが分かった。また、同時に一定程度の広さを持つバルコニーがついているアパートが多いことも判明した。そこで、中国の現地子会社は、グローバル標準を変更し、キッチンのスペースを小さくするとともに、リビングルームやダイニングルームの大きさを広げ、さらにバルコニー用のスペースも確保し、売上を伸ばしていった（2009 年度の全社売上商品総数で中国は 20%を占め、第 1 位）。

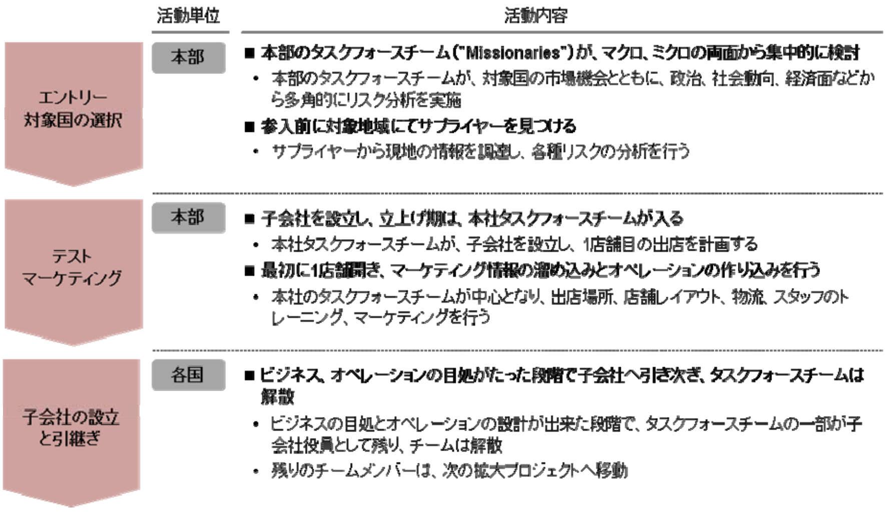
・米国では、85 年にフィラデルフィア郊外に 1 号店を開設、さらに 86 年にワシントン郊外、88 年にボルティモアに続けて出店している。しかし、中国同様に当初は苦戦を強いられた。まず、イケアが従来欧州で展開してきたヒット商品が米国市場には受入れられなかった。例えば、米国人は衣服を家の中の小さな部屋（クローク）にしまっていたため、洋服タンスなどは必要なかった。また、書籍の奥行きが浅さすぎたり、ソファーが硬すぎ、感謝祭に七面鳥を乗せる食卓はサイズが小さすぎた。さらに、店舗レイアウトに関しても、当時のグローバル標準である店舗サイズで参入したところ、家のイメージ

と合わないとの声が現場より多く聞かれた。店舗からの情報を聞いた本部が、市場を調査したところ、米国の住宅事業は、平均的に欧州よりも広く、ディスプレイスペースも、欧州よりもより広いスペースを前提にしないと、実際の生活空間とイメージが合わないということが判明した。イケアは、ボルボ（スウェーデンの自動車メーカー）・フランスの社長だったヤーラン・カーシュッテットを引き抜き、米国子会社のトップに据えた。母国商品の海外での販売経験が豊富だったヤーランは、米国市場にあわせた商品ラインナップや店舗レイアウトを導入させた。例えば、一定の販売量を確保出来そうなものに関して、小さ過ぎたベッドや食卓のサイズを米国向けのサイズまで作らせ、さらに店舗もシカゴに八角形の 37,000 ㎡のメガストアを開設（欧州の平均面積の約 2 倍）し、10,000 以上のアイテムを揃えた。ショールーム方式のルームセッティングした売り場を 110 箇所設定し、各売り場は、生活上の利用シーンをイメージして作られ、単品、機能売り場ではなく、米国の生活をイメージした空間の取り方や家具の配置などにより演出されている。さらに、ロサンゼルスにも、30,000 ㎡の店舗を開設し、9,000 アイテムを揃えるなどして、米国の生活スタイルに訴求していき、売上を伸ばしていった（08 年時点では全社売上の 11%を占め、16%のドイツに次いで第 2 位）。

＜国際展開戦略と意思決定＞

本部タスクフォースチームによる進出と基盤つくり

・イケアは、新しい国へのエントリーにあたっては、本部のタスクフォースチーム（Missionaries）が、対象国の市場機会とともに、政治、社会動向、経済面などから多角的にリスク分析を実施し、参入を判断する（図 2)。加えて、参入時には本部がプールしている 50 カ国 1,800 先にのぼる取引先の生産業者から、サプライヤー自身の持つ情報や、サプライヤーの取引先などから対象国に関する情報を収集し、判断の材料としている。



(図 2)IKEA のエントリープロセス

・その後、子会社を設立し、立ち上げ期は、本部タスクフォースチームがそのまま主導して 1 店舗を出店し、マーケティング情報の取り込みとオペレーションの確立を行う。具体的には、出店場所、店舗レイアウト、物流、スタッフのトレーニング、マーケティングなどを、タスクフォースチームが中心となり、グローバル標準を基準にしながら、各国の事情にあわせてカスタマイズしながら推進していく。

・そして、ビジネス、オペレーションの両方について目処が立った段階で、子会社へ引継

ぎ、タスクフォースチームは次のエントリープロジェクトへと移動する。その際、一部のメンバーはそのまま、現地子会社のメンバーとして残り、そのまま陣頭指揮をとる。

出所
IKEA IR 資料
IKEA Invades America（Harvard Business School, Business Case）
IKEA's innovation Human Resources Management Practice and Work Culture （Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
IKEA Cost Efficient Supply Chain（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
IKEA's Globalization strategies and its foray into china（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
IKEA Managing global expansion（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
IKEA Global Marketing Strategy（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）
ヨーロッパのトップ小売業―その史的展開（マーケティング史研究会、同文館出版）
IKEA 超巨大小売業成功の秘訣（リュディガー・ユングブルート、日本経済新聞出版社）

海外ベストプラクティス(6)

『ザ･リッツ･カールトン　ホテル』

＜企業概要＞

商　　　号　The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.
業　　　種　ホテル（カジノホテルを除く）・モーテル業　（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　米国メリーランド州チェビー・チェイス
資　本　金　不明（株式非公開）
従　業　員　約 2 万人（2009 年）
売　上　高　17 億ドル（2008 年度）[1]
地 域 売 上　不明（非公開）
グループ会社数　737 社

[1] この中には、リッツカールトン・ホテルだけでなく、ブルガリ・ホテル 2 軒（2004 年開業のミラノと 2006 年開業のバリ）の売上も含まれる。

＜海外展開の契機と概要＞

行動原理の徹底教育と裁量の付与による最高品質のサービスの実現

・リッツカールトンは、パリで開業したリッツ・ホテルを起源とするグローバルなラグジュアリー・ホテル・チェーンで、1988 年、リッツ・ホテルの系譜を継ぐリッツカールトン・ボストンの所有者が、「リッツカールトン」の全世界での名称使用権を獲得し、本格的な国際展開を開始した。1998 年からはマリオット・グループの傘下に入っている。

・「ゴールド・スタンダード」と呼ばれる行動原理の規定と徹底した教育、各スタッフの個々の顧客に合わせた臨機応変な対応により、世界最高品質のサービスを実現し、世界中の富裕層から高い評価を獲得している。リッツカールトンのサービス哲学を習得したプロフェッショナルなスタッフが、一定の範囲内で自由な裁量（ex.サービス提供に使用して良い予算など）を持つことで、顧客一人一人のニーズに則し、かつ期待以上の感動を与えるサービスを提供している。

・エグゼクティブ・クラスをターゲットとした都心部への展開に加え、西欧、アジアのリゾート地へも進出しており、売上は過去 10 年間、利益は直近 5 年間、ともに高成長を維持している（99 年～08 年度の売上の年平均成長率が 13%、04 年～08 年度の利益の年平均成長率が 23%）。

・グローバル展開では、93 年の香港進出を皮切りに、90 年代後半はアジア（インドネシア：96 年、日本：97 年、マレーシア：97 年、シンガポール：97 年、中国：98 年など）、00 年代にはさらに中東、東欧、南米やアフリカへも展開し（トルコ：01 年、カタール：01 年、バーレーン：03 年、エジプト：03 年、チリ：03 年、ロシア：07 年など）、現在では

世界 25 の国と地域に進出している。

・新しい国への進出に際しては、魅力的な立地を確保出来るかが最も重要な判断要素となり、リゾートと都市に分けて設定された立地基準をクリアする必要がある。さらに、進出が決まった後は、ホテルの施設を「Sceneography」という考え方に基づきデザインする。具体的には、各ホテルの立地のテーマを決定し、そのテーマに基づいた形で、概観から従業員の制服まで一貫性を持ってデザイン（＝ローカライズ）している。

＜人材管理・育成の取り組み＞

ビヘイビアレベルまで追求したグローバル標準の行動原理策定と徹底

・リッツカールトンは、「ゴールド・スタンダード」（図 1）と呼ばれる行動原理を策定し、徹底して教育することで、スタッフ一人一人をプロフェッショナルとして育成する。そして、そのプロフェッショナルなスタッフに一定の裁量（ex.一人一人の予算など）を付与することで、各スタッフが個々の状況に応じた最良のサービスを、その場で自ら考え提供することを実現している。以下では、これらを支えている「グローバル標準な行動原理」、「徹底した教育」、「裁量の付与」の 3 つについて、それぞれ詳細を見ていく。

	概要	内容
クレド	•リッツ・カールトンのサービス哲学の真髄を3か条にまとめたもの	•リッツ・カールトンは、お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています •私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練された雰囲気を常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します •リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは、感覚を満たすここちよさ、満ち足りた幸福感 そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です
モットー	•従業員の心構えを示す原則	•紳士淑女をおもてなしするわたしたちもまた紳士淑女です – 従業員にプロ意識を持たせるとともに、自信とプライドを植えつける – 従業員に乱暴な振る舞いをとる顧客に対し、「わたしどもも紳士淑女です。ご理解頂ければ幸いです」と伝え、態度が改まらない場合には退館を要請
サービスの3ステップ	•サービスの基本を3か条にまとめたもの	•あたたかい心からのご挨拶を。お客様をお名前でお呼びするよう心がけます •お客様のニーズを先読みしおこたえします •感じの良いお見送りを。さようならのご挨拶は心を込めて。できるだけお客様のお名前を添えるよう心がけます
サービスバリュー	•具体的なサービスのガイドラインを12か条にまとめたもの	• 顧客へのコミットメント（第1条～第3条） – 顧客の願望・ニーズに応えるとともに、ユニークな、思い出に残る、パーソナルな経験を与え、一生涯の関係を築く。そのためにエンパワーメントが与えられている • 職務へのコミットメント（第4条～第9条） – リッツ・カールトンの発展を維持し、地域コミュニティ活動に参画し、リッツ・カールトンの神秘性（ミスティーク。最高のサービスに裏打ちされた高い評価）を作るという役割を理解する – 絶えず学び、サービスの向上、問題の解決、チームワークの増進に主体的に参画する • 実務レベルでの行動指針（第10条～第12条） – 身だしなみ、言葉遣い、振舞いに留意し、プライバシーとセキュリティを守る。清潔かつ安全な環境を築く

（図 1）ゴールド・スタンダード（日本語版）

・まず、「グローバル標準な行動原理」では、4 つの定義から成る「ゴールド・スタンダート」と呼ばれるものが策定されている。1 つ目は、「クレド」と呼ばれるもので、リッツ・カールトンのサービス哲学の真髄を 3 か条にまとめたものである。具体的には、ホスピタリティの重要さやリッツカールトンが約束する価値や経験などをまとめている。2 つ目は、「モットー」と呼ばれるもので、従業員の心構えを示す原則である。具体的には、従業員のプロフェッショナルな態度と、乱暴な振る舞いをする顧客に対して、毅然とした対応をすることを説いている。3 つ目は、「サービスの 3 ステップ」と呼ばれるもので、

サービスの基本を 3 か条にまとめたものである。名前で挨拶をする、聞かれる前にニーズを先読みするなど行動指針のレベルまでをまとめている。4 つ目は「サービスバリュー」と呼ばれるもので、具体的なサービスのガイドラインを 12 か条にまとめたものである。例えば、与えられた裁量（予算）を使い顧客の思い出に残るサービスを提供して一生の関係を築くなど、具体的なサービスにおけるビヘイビアのレベルまで定義されている。

・次に、「徹底した教育」は、「研修」と「日々のオペレーションに組込まれた仕掛け」の両輪で徹底を図っている。まず、「研修」に関しては、OJT と Off-JT があり、OJT には、大きく 2 つの研修が用意されている。一つ目は、入社 1 年目に受けるもので、合計 310 時間の研修を受講する。例えば、入社後のオリエンテーションでは、地位に関係なく、ゴールド・スタンダード（GS）を中心とする基本精神についてのみに関して、丸 2 日間をかけて学習させる。その後、1 年間をかけて、職務スキル、IT スキル、語学等に関する研修を受講させていく。2 つ目は、入社後 2 年目以降に受ける研修で、平均年間 100 時間の研修を受講する。具体的には、毎月、又は年 4 回行われるワークショップ・セミナーに参加し、さらに顧客と接するスタッフは、GLOW（Guest Loyalty Opportunity Workshop）や LEAP（Listen, Emphasize, Act, Produce）セミナーに参加し、応対スキルや問題解決能力につき学習していく。これらの研修内容は、リッツ・カールトン・リーダーシップ・センターと呼ばれる、教育専門の機関にて作成され、実際の研修は各ホテルにいる Director of Training and Organizational Effectiveness の責任の下で、各ホテル内で実施される。Off-JT では、入社直後のオリエンテーションの後、トレーナーが付き、3 週間にわたり実際の仕事の仕方を教わるとともに、クレドの応用方法についても学習する。具体的には、顧客の要望に決して「No」と言わず希望を実現する方法や、想定外の事態に対して臨機応変にトラブルに対応する方法などを実際の業務の中で学んでいく。

・「日々のオペレーションに組込まれた仕掛け」には、大きく 3 つが存在する。一つ目は、「ラインナップ」と呼ばれるもので、部署ごとに 1 日 3 回のシフト交換時に行われる 15～20 分のミーティングである。ゴールド・スタンダードの 1 項目をテーマとして、従業員同士が自身の体験を紹介したり、議論することで、その意味を主体的に確認する。テーマは 1 週間分、毎週木曜日に米国本社から送られる。例えば、モットーについて話す回では、「紳士淑女とはどういう人か」「紳士淑女として出来ることは何か」等の質問について意見を交わす。二つ目は、「マンデーワオ」と呼ばれるもので、毎週月曜日のラインナップ内で行われるセッションである。これは、顧客に期待以上のサービスを提供した事例を紹介することにより、従業員のモチベーションを高めるもので、例えば、ガス欠で立ち往生した顧客に車を運転しガソリンを届けて助けた従業員を、スタッフ全員が高く評価する。三つ目は、GS に基づく従業員表彰制度で、GS の実践度を基準に、各ホテルで 3 ヶ月に 1 度、5 人の従業員を「ファイブスター」として表彰する。各部署が 1 名の候補を推薦し、経営陣からなるガイダンスチームが、各部門のマネジャー、ディレクターによる推薦理由に関するプレゼンの内容を踏まえ、候補の中から選定する。こうした仕掛けにより、日々の業務の中で自然と「ゴールド・スタンダート」に基づく行動を意識するようになっていく。

・最後に「裁量の付与」では、各スタッフに、顧客の苦情・問題を解決するために、上司の了承を得ることなく最高 2,000 ドルまでの費用を使用する権限を与えている。「ゴール

ド・スタンダード」の徹底により、サービスのプロフェッショナルとなった各スタッフだからこそ、一定の裁量を与えてもベストな判断により、状況に応じた最高のサービスを実現できるという思想の下に行っている。

・実際、これらの「グローバル標準な行動原理」、「徹底した教育」、「裁量の付与」を通じて、いくつも最高のサービスが生まれている。例えば、「砂浜で恋人にプロポーズをするために、ビーチチェアを要望した男性客に対し、ビーチチェアだけでなく、花とシャンパンで飾られたビーチテーブルも設置するとともに、自ら制服からタキシードに着替え、カップルに接客した」というものや、「リッツ・カールトン大阪の宿泊客が、東京で講演をするために新幹線に乗ったところ、講演用の資料を部屋に忘れたことに気付き、ホテルに連絡。ハウスキーパーが資料を携えて新幹線に乗り込み、東京駅で当該宿泊客に資料を手渡した」というもの、さらには「ある夫婦が結婚20周年を祝福するためにリッツ・カールトン・ボストンを訪れたが、チェックイン直後に家族から自宅周囲で銃撃事件があったとの連絡を受け急遽帰宅。気落ちする夫婦にホテルのスタッフがシャンパン、グラス、クッキーと祝福の手紙を届けた」などというサービスを個々のスタッフの個別の判断、対応により実現している。

＜国際展開戦略と意思決定＞

地域毎に開発したテーマに基づき一貫性のある施設やオペレーションをデザイン

・リッツカールトンが、新しい土地へホテルを進出させる際には、まず立地の基準をクリアしているかどうかから検討され、その上で土地に合ったコンセプトを策定し、施設はそのテーマに基づく一貫した形でデザインされる。

・まず、立地の基準に関してはリゾートと都市部で異なり、リゾートでは、「都会から隔離されて良い眺望が楽しめる」と「交通の便の良い土地」という 2 つの基準の両立が求められる。例えば、米国カリフォルニア州にあるリッツ・カールトン・ラグナ・ニゲールは、日常から離れ、太平洋を見下ろす断崖の上に立ち、良好な眺望を楽しめる立地である一方で、ロサンゼルスとサンディエゴから車で 1 時間半、最寄りの国内線空港から車で 30 分の距離という立地条件を満たしている。他方、都市部では、「中心部へのアクセスの良さ」と「一等地」であることが求められる。さらにアクセスの良さとは、「中心的な政治やビジネス街などの主要スポット」と「空港」の 2 つの場所へのアクセスの良さが条件となる。例えば、リッツカールトン東京（六本木）であれば、行政の中心地である霞が関に隣接し、ビジネスの中心地である丸の内と新宿の中間に位置する。さらには、羽田空港、成田空港とバスで直結しており、一等地という面でも六本木再開発計画の象徴的な場所である。

・また、施設に関しては、「Sceneography」という考え方をとっており、進出した地域の特性に合わせたテーマを開発し、概観、備品、運営まで一貫性を持ってデザインを行う。具体的には、ホテルのある地域の特性に基づきテーマを設定した上で、そのテーマにしたがって、外観・内装はもちろん、備品・従業員の制服までをローカライズしていく。さらには、施設運用に関しても、総支配人の裁量の下、現地のコンセプトにあった形にカスタマイズする。例えば、内装では、リッツ・カールトン・ハーフムーン・ベイ（米国カリフォルニア州）では、テーマである「浜辺の上の炎とワイン」に従い、敷地内の各

所に炉が設けられるとともに部屋にも暖炉を設置している。また、施設の運用という面では、例えば、リッツ･カールトン・サンフランシスコでは、テーマである「幸運と美食の旅」に従い、敷地内に特産の花を生け、当地発祥のフォーチュン・クッキーを配っており、リッツ･カールトン・ドーハ（カタール）では、カタールの国教であるイスラム教の教義に従い、女性従業員の制服を肌の露出の少ない民族衣装風に変更している。さらには、ポートマン･リッツ･カールトン上海では、深夜の国際線で到着する顧客が多いことから、クラブラウンジを 24 時間開放している。

出所

Marriott International IR 資料
Ritz-Carlton ホームページ< http://www.ritzcarlton.com/en/Default.htm>
The Ritz-Carlton Hotel Company (Harvard Business School, Business Case)
The Ritz-Carlton: Using Information Systems to Better Serve the Customer (Harvard Business School, Business Case)
Ritz-Carlton: Moving away from Old-World Opulence to Low-Key Elegance (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
Ritz-Carlton's Human Resources Management Practices an Work Culture: The Foundation of an Exceptional Service Organization (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
ゴールド・スタンダード（ジョゼフ･ミケーリ、Bookman-sha）
リッツ・カールトンが大切にするサービスを超える瞬間（高野登、かんき出版）
リッツ･カールトンで学んだ仕事で一番大事なこと（林田正光、あさ出版）
リッツ･カールトン 20 の秘密（井上富貴子、リコ・ドゥブランク、オータパブリケイションズ）
リッツ･カールトン物語（井上理江、藤塚晴夫、日経 BP）
頂点のサービスへようこそリッツカールトン vs.ペニンシュラ（桐山秀樹、講談社）
Osiris（企業の財務情報のオンラインデータベース）
Factiva（ビジネス情報のオンラインデータベース）

海外ベストプラクティス(7)
『シャングリラ　ホテル』

＜企業概要＞

商　　　号　Shangri-La Asia Limited
業　　　種　ホテル（カジノホテルを除く）・モーテル業（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　中国香港特別行政区
資　本　金　55.1 億ドル（2009 年 12 月 11 日現在の時価総額）
従　業　員　25,000 人（2008 年）
売　上　高　13.5 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　中国本土 41.1%、香港 17.8%、シンガポール 14.7%、フィリピン 12.0%、マレーシア 9.7%、タイ 4.3%、その他 4.5%（2008 年）
グループ会社数　64 社

＜海外展開の契機と概要＞

アジアを代表するラグジュアリー・ホテル・チェーン

・シャングリラは、マレーシアの華僑財閥「クォク・グループ」が 1971 年にシンガポールで開設したアジアを中心に展開するラグジュアリー・ホテル・チェーンである。砂糖産業で財を成した「クォク・グループ」が不動産業を展開する中で、シンガポールのホテルを所有したのが発端で、その後中国を中心とするアジア地域に主に展開を重ね、65 軒のホテルを運営している（09 年時点）。

・シャングリラは、「ホスピタリティは思いやり」という企業理念を持ち、それに基づいた最上級なサービスを実現することで、アジアにおけるラグジュアリー・ホテル・チェーンの代名詞としての地位を確立してきた。具体的には、5 つの要素で構成されるサービス原則を 4 段階の研修から成る体系的な教育プランによりスタッフへ徹底し、顧客一人一人の要望に臨機応変に対応するサービスを実現しすることで、過去 15 年間以上に渡り、売上、利益ともに高い成長率を維持している（92 年～08 年の売上の年平均成長率は 16%、純利益の年平均成長率は 12%）。

・海外進出は、アジアを中心とした 17 の国と地域へ展開しており（09 年 12 月時点）、71 年のシンガポール進出を皮切りに、80 年代までは華僑地域へ進出し（マレーシア：79 年、香港：81 年、中国：84 年など）、90 年代には他のアジア地域へ進出している（フィリピン：92 年、台湾：94 年、インドネシア：94 年など）。さらに、00 年代にはパンパシフィックや中東などへも進出し（オーストラリア：03 年、UAE：04 年など）、近年では米州、欧州へも展開を図り始めている（カナダ：09 年。10 年にはフランス、オーストリア、米国、12 年には英国、ロシアでの開業を予定）。

・海外進出に関しては、多くの大手欧米系ホテルチェーンが、マネジメント・コントラクト（MC）方式で進出を加速する中、シャングリラは、所有直営方式を中心に時間をかけて拡大を図っている。これにより、自身がオーナーを兼ねることで、短期的な収益だけに捕らわれずに、中長期的に高いサービスレベルを維持する視点から施策を策定、実施している。

＜人材管理･育成の取り組み＞

ビヘイビアレベルまで追求したグローバル標準の行動原理

・シャングリラは、サービス原則にもとづいた体系的な研修プログラム（シャングリラ・ケア・プログラム）を各現地のホテルで徹底教育するとともに、職位やポジションに応じた集中トレーニングを専門教育機関（シャングリラ・アカデミー）にて行っている。以下では、サービス原則、現地ホテルでの研修内容・プロセスと専門教育機関の研修内容を詳しく見ていく。

サービス原則	内容
理念	・ **人への思いやりから生まれるシャングリラのおもてなし (Shangri-La Hospitality from caring people)**
5つの コア・バリュー	・ 敬う (Respect) ・ 謙虚 (Humility) ・ 役立ち (Helpfulness) ・ 礼儀 (Courtesy) ・ 誠実 (Sincerity)
ビジョン	・ **顧客、従業員、株主及びビジネス・パートナーにとっての第一の選択肢**
ミッション	・ **顧客に、それぞれの、あらゆる機会に喜んでいただく**
8つの 行動原理	・ **対顧客・対同僚双方に共通する原理** － 結果に結びつくリーダーシップに努める － 自らのホテル及び会社全体の資金面での成功にコミットする － すべての関係において正直かつ思いやりと品位をもって接する － 施策及び手続を、顧客と従業員双方に配慮したものとする － 環境に優しく、また、顧客と従業員に安全と安心を提供する ・ **顧客に接する際の原理** － 顧客からの信頼度がビジネスのキー･ドライバーと心得る － 意思決定が顧客の目の前で行われるようにする ・ **同僚に接する際の原理** － 従業員が、個人的又は職務上の目標を達成できる環境を作る

(図 1)サービス原則

・シャングリラのサービス原則は、「理念」、「5 つのコア・バリュー」、「ビジョン」、「ミッション」、及び「8 つの行動原理」という 5 つの内容によって定義されている（図 1）。

・まず、「理念」は、「人への思いやりから生まれるシャングリラのおもてなし」であり、1971 年のホテル業開業時より受け継がれてきているもので、サービス原則の根幹をなしている。

・次に、「5 つのコア・バリュー」は、「敬う(Respect)、謙虚(Humility)、役立ち(Helpfulness)、礼儀(Courtesy)、誠実(Sincerity)」の 5 つから成り立っている。これは、約 15 年前に当時の社長と本社幹部が、前述の「理念」をもとに、顧客や同僚に接する態度として本質的に重要なことは何かということを検討し、生み出されたものである。

・さらに、「ビジョン」は「顧客、従業員、株主及びビジネス・パートナーにとっての第一の選択肢」、「ミッション」は、「顧客に、それぞれの、あらゆる機会に喜んでいただく」と定義されており、経営陣が「5 つのコア・バリュー」を検討した際に、本社 HR 部長が中心となり、現場の言葉で策定したものである。

・最後に、「8 つの行動原理」である。こちらも同様に本社 HR 部長が中心となり策定したもので、個々のスタッフのビヘイビアのレベルまで踏み込んで策定されている。具体的には、「対顧客・対同僚双方に共通する原理」、「顧客に接する際の原理」、「同僚に接する際の原理」の大きく 3 つに分類され、一つ目の「対顧客・対同僚双方に共通する原理」

は、さらに「結果に結びつくリーダーシップに努める」、「自らのホテル及び会社全体の資金面での成功にコミットする」、「すべての関係において正直かつ思いやりと品位をもって接する」、「施策及び手続を、顧客と従業員双方に配慮したものとする」、「環境に優しく、また、顧客と従業員に安全と安心を提供する」という 5 つの内容で定義されている。さらに、二つ目の「顧客に接する際の原理」は、「顧客からの信頼度がビジネスのキー･ドライバーと心得る」、「意思決定が顧客の目の前で行われるようにする」の 2 つから定義され、三つ目の「同僚に接する際の原理」は、「従業員が、個人的又は職務上の目標を達成できる環境を作る」と定義されている。シャングリラでは、「理念」から具体的な「行動原理」にまで至るこれらのサービス原則をグローバル標準とし、日々のオペレーションの中心に据えることで、世界中で高品質のサービスを実現している。

行動原理を徹底させる教育の仕掛け

・シャングリラの研修は、現地の各ホテルで実施されるものとシャングリラ･アカデミーと呼ばれる教育の専門機関で行われるものと大きく 2 つに分けられる。

・まず、現地の各ホテルで実施されるものは、「シャングリラ・ケア」と呼ばれ、レベル 1～レベル 4 まで全部で 4 段階のワークショップによって構成されている（図 2)。

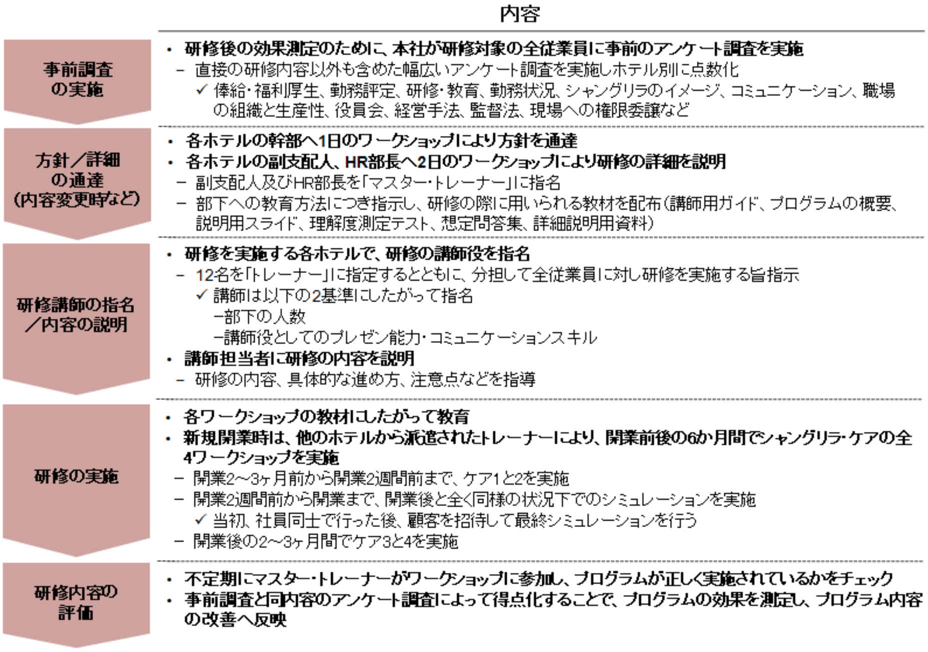
	研修の目的	研修の内容
シャングリラ･ケア1	• 5つのコア･バリューの学習を通じて、企業理念である思いやりを基本とする姿勢を習得させる	• 5つのコア･バリューを、日常の具体的な業務と関連づけて教育 – ロール･プレイング･ゲーム「ホーム･ビジット･エクササイズ」により、5つのコア･バリューに則った行動についての理解を深める（ex.友人が自宅を訪問した際に友人を心地よくするためにとる行動を、ブレインストーミングを通じてリスト化し、顧客に対し適用
シャングリラ･ケア2	• 滞在中の顧客に喜んでもらい、信頼を獲得する方法を習得させる	• 5つの点を注意して顧客に喜んでもらう手法を教育 – 全力を傾けること – 顧客を初対面時だけでなく、毎回喜ばせること – 決して「NO」と言わず、柔軟な対応をとること – 顧客の要望を予測し、迅速に対応すること – 顧客一人一人のニーズを把握すること
シャングリラ･ケア3	• ミスが発生した際に顧客の信頼を回復する方法を習得させる	• 信頼回復までのプロセスを5段階に分けて教育 – 顧客の意見に耳を傾ける（Listen） – 顧客に対し謝罪する（Apologize） – 問題となっている状況を復旧させる（Fix the Problem） – 全力を傾ける（Go the Extra Mile） – フォローアップを行う（Follow up）
シャングリラ･ケア4	• 自らが主体者意識を持ち、与えられた裁量を駆使して顧客の満足度を高める思考法を習得させる	• 主体者意識を「SELF」と呼ばれる4要素に分けて教育 – 関与の姿勢を示す（Show commitment） – 積極的にイニシアチブをとる（Eager to take initiative） – 他の従業員も含めリードする（Lead ourselves） – 情熱を傾ける（Filled with passion）

（図 2)シャングリラ･ケア

・最初の「シャングリラ・ケア 1」は、5 つのコア･バリューの学習を通じて、企業理念である思いやりを基本とする姿勢を習得させることが目的で、例えば、友人が自宅を訪問した際に友人を心地よくするためにとる行動を、ブレインストーミングを通じてリスト化し、顧客に対し適用するなど、「ホーム・ビジット・エクササイズ」と呼ばれるロール･プレイング･ゲームにより､5 つのコア･バリューに則った行動についての理解を深める。2 つ目の「シャングリラ・ケア 2」は、滞在中の顧客に喜んでもらい、信頼を獲得する方法を習得させることを目的とし、5 つのビヘイビアへ具体化した内容（1.全力を傾けること、2.顧客を初対面時だけでなく毎回喜ばせること、3.決して「NO」と言わず柔軟な対応をとること、4.顧客の要望を予測し迅速に対応すること、5.顧客一人一人のニーズを把握すること）を教育する。さらに、「シャングリラ・ケア 3」は、ミスが発生した際に顧客の信頼を回復する方法を習得させることを目的とし、こちらも信頼回復までの具体的なビヘイビアを 5 段階に分けて定義し（1.顧客の意見に耳を傾ける（Listen)、2.顧客に

対し謝罪する（Apologize)、3.問題となっている状況を復旧させる（Fix the Problem)、4.全力を傾ける（Go the Extra Mile)、5.フォローアップを行う（Follow up))、教育している。最後の「シャングリラ・ケア 4」は、自らが主体者意識を持ち、与えられた裁量を駆使して顧客の満足度を高める思考法を習得させることを目的とし、主体者意識を「SELF」と呼ばれる 4 要素に分けて教育する（1.関与の姿勢を示す（Show commitment)、2.積極的にイニシアチブをとる（Eager to take initiative)、3.他の従業員も含めリードする（Lead ourselves)、4.情熱を傾ける（Filled with passion))。

・さらに「シャングリラ・ケア」は、研修プロセスについても詳細までグローバルで取り決められている（図 3)。まず、実施にあたっては、事前調査を行う。これは、研修後の効果を測定するためのもので、本社が研修対象の全従業員に事前のアンケート調査を実施する。



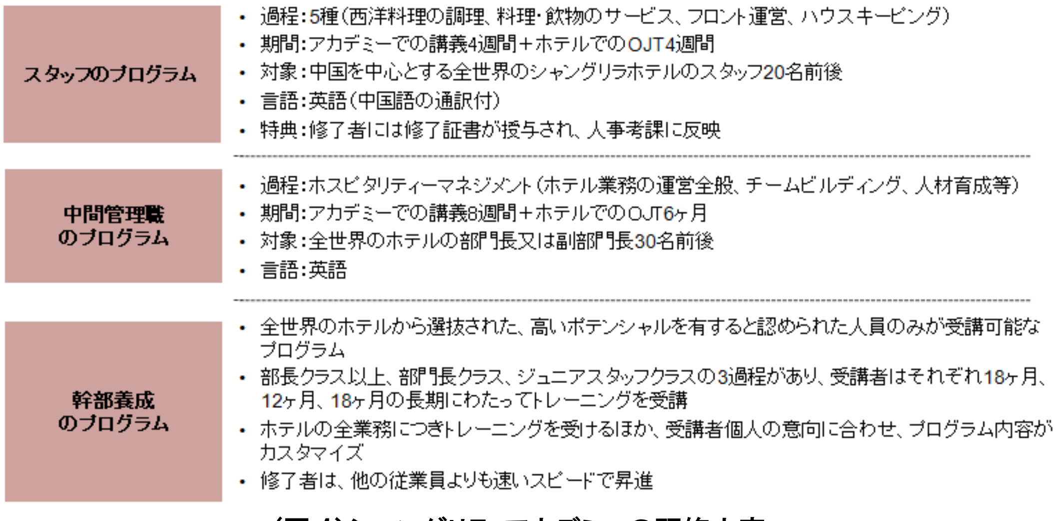
（図 3)シャングリラ・ケアの研修プロセス

・次に、研修の目的や内容を各ホテルの幹部へ細かく伝達する。シャングリラ・ケアが開発された当時や内容に改定が入った際には、各ホテルの幹部へ 1 日のワークショップにより方針を通達し、さらに、各ホテルの副支配人、HR 部長へ 2 日のワークショップにより研修の詳細を説明する。具体的には、副支配人及び HR 部長を「マスター・トレーナー」に指名し、部下への教育方法につき指示を行う。同時に、研修の際に用いられる教材（講師用ガイド、プログラムの概要、説明用スライド、理解度測定テスト、想定問答集、詳細説明用資料）を配布し、概要を説明する。さらに、当該研修の講師役を各ホテルで毎回決定し、具体的な研修の進め方や注意点を説明する。

・講師は、現在持っている部下の人数や講師役としてのプレゼン能力、コミュニケーションスキルを基準として選定する。最後に、研修実施後にアンケート調査を実施、事前アンケートと比較した上で、改善点を抽出し、次回の研修の改善を図る。

・もうひとつの研修は、シャングリラ・アカデミーと呼ばれる社内専門機関での研修であ

る。シャングリラ・アカデミーは中国に設置され、主に職位やポジションの変わり目などにそれぞれの職務・地位に応じた専門的な教育を実施している。設立の背景は、90 年代後半より、ホテル数拡大に伴う将来的なスタッフの増大に対して（当時の計画は、中国におけるホテル数は 2004 年から 2008 年にかけて、16 軒から 28 軒へとほぼ倍増。中国のホテル運営に必要となる従業員数も 2004 年は 1 万人であるのに対し、2008 年は 1.9 万人と急激に増大する予定でほぼ計画通りに推移している）、効率的かつ迅速にシャングリラのサービス・スタンダードを教育することを目的に設立された。2004 年 12 月、北京郊外に「シャングリラ･アカデミー」が開設され、2008 年 12 月には、マカオに隣接する広東省珠海市にある中山大学キャンパス内に移転している。具体的なプログラムとしては、大きく、「スタッフ向け」、「中間管理職向け」、「幹部養成」のプログラムがある（図 4）。「スタッフ向け」は、アカデミーでの 4 週間とホテルでの OJT4 週間の組合せで、西洋料理の調理、料理・飲物のサービス、フロント運営、ハウスキーピングの 4 種類の研修を行う。「中間管理職向け」は、アカデミーでの 8 週間とホテルでの OJT6 ヶ月の組合せで、ホテル業務の運営全般、チームビルディング、人材育成等のホスピタリティマネジメントを行う。さらに「幹部養成」のプログラムは、全世界のホテルから選抜された、高いポテンシャルを有すると認められた人員のみが受講するもので、部長クラス以上、部門長クラス、ジュニアスタッフクラスの 3 過程がある。受講者はそれぞれ 18 ヶ月、12 ヶ月、18 ヶ月の長期にわたってトレーニングを受講し、ホテルの全業務につきトレーニングを受けるほか、受講者個人の意向に合わせ、プログラム内容がカスタマイズされ、実施される。



(図 4)シャングリラ･アカデミーの研修内容

＜国際展開戦略と意思決定＞

所有直営方式中心による身の丈にあったフットプリントの拡大

・シャングリラは、通常の欧米系ホテルチェーンとは異なり、多くの場合、所有直営方式（ホテルの管理・運営だけでなく土地・建物の所有も行う）を採用し、自ら経営権を持ちながらホテルを運営する形式で参入する。例えば、カオルーン・シャングリラ香港やシャングリラホテル・シンガポールなどでは、ホテルの土地、建物を所有し経営に参画

するとともに、施設の管理・運営も実施している。具体的には、シャングリラ・グループの持株会社である Shangri-La Asia Ltd.の子会社が、ホテルの土地･建物を所有する会社の株式を保有（10%～100%）するとともに、同じく子会社の Shangri-La International Hotel Management Ltd.が施設の運営を行っている。他方、知見の少ない国への新規参入の場合にはマネジメント・コントラクト（MC）方式での進出も行うが、事業性ありと判断された場合には、土地･建物の持分取得に動くケースが多い。例えば、モルジブ進出の際、2004 年に MC 契約を締結したが、その成長ポテンシャルを踏まえ、2005 年に 70%の持分を取得している。また、インドバンガロールに MC 契約で進出した際には、シャングリラ関係者は「2 年内にプレゼンス確立したら直接投資を実施する」と発言している。

・通常、欧米系ホテルチェーンは、マネジメントコントラクト（MC）という形式で新しい国や地域へ参入するケースが多い。これは、1970 年代から、ローリスクで急拡大を行い得る手法として米国で発展し、ヒルトン、ハイアット、マリオット等多くの欧米系ホテルチェーンが活用している。具体的には、土地･建物の所有者（デベロッパー、ファンド等）がホテルチェーンと契約（マネジメント・コントラクト）を締結し、ホテル施設の管理・運営を委託するもので、管理運営委託契約であるため、所有者（又はその子会社であるホテル経営会社）からホテルチェーンに対して、運営委託料が支払われる。ホテルチェーンとしては、初期投資を負担せず直接的な経営責任も負わないため低リスクだが、経営権がないため、収益があがらない場合、所有者から短期的な収益改善の狙った施策を押し付けられることも多い。実際、業界有識者へのインタビューなどでも、マネジメント・コントラクト（MC）方式による急速な拡大は、オーナーによる短期的な収益への執着とホテルスタッフの人材不足を招き、一部の大手チェーンのサービス品質は低下していきているとの声も聞かれた。シャングリラは、所有直営方式での参入より、自社が目指すサービス水準を中長期的に維持できる施策やスタッフの教育レベルを維持しながら、時間をかけてフットプリントを拡大している。

出所

Shangri-La IR 資料

Shangri-La ホームページ<http://www.shangri-la.com/en>

Shangri-La Hotels and Resorts–Achieving Service Leadership（Centre for Asian Business
Cases (University of Hong Kong), Business Case）

Shangri-La Hotels (Harvard Business School, Business Case)

「シャングリ・ラホテル東京」大解剖（月刊ホテル旅館 2009 年 5 月号）

ホテル・ビジネス・ブック（仲谷秀和、杉原淳子、森重喜三雄著、中央経済社）

基本ホテル経営教本（鈴木博、大庭祺一郎著、柴田書店）

新版ホテル事業論（作古貞義著、柴田書店）

ホテルマネジメント（財団法人日本ホテル教育センター編）

ホテル業界有識者へのインタビュー、ホテル専門誌記者へのインタビュー

Osiris（企業の財務情報のオンラインデータベース）

Factiva（ビジネス情報のオンラインデータベース）

海外ベストプラクティス(8)

『 Vodafone 』

＜企業概要＞

商　　　号　Vodafone Group Plc
業　　　種　無線通信事業者（衛星を除く）(NAICS 分類:北米産業分類システム)
本　　　社　英国バークシャー州ニューベリー
資　本　金　1,231 億ドル(2009 年 12 月 4 日現在の時価総額)
従　業　員　79,097 人（2009 年）
売　上　高　588 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　欧州（中欧を除く）72%、アジア大洋州・中東 14%、アフリカ・中欧 13%
グループ会社数　865 社

＜海外展開の契機と概要＞

本社主導で各国グループ会社間のシナジーを追及する世界最大の携帯電話事業会社

・Vodafone は、1984 年に英国の防衛機器メーカーの子会社として創設された。1991 年に Vodafone Group として独立した後、M&A を積極的に用いてグローバルにフットプリントを拡大し、現在では、世界 33 カ国に展開する売上ベースで世界最大の携帯電話事業会社である。

・1980 年代後半から 1990 年代にかけては、「Bigger is Better strategy」に基づき、まだ多くの国で携帯電話事業が黎明期である時期に、M&A を積極活用して海外へフットプリントを拡大した。最初の海外進出は、英国での携帯電話事業開始（1985 年）の僅か 2 年後（1987 年）である。マイノリティーで出資し、英国で培った技術・ノウハウを出資先に移転して、サービス・商品をバリューアップしてキャッシュを獲得しながら、さらなる海外進出を繰り返していった。さらに 2000 年代に入り、持分を高めて経営権を獲得して経営管理の基盤を強化し、グループ企業間でのシナジーを追求する戦略を採用している。具体的には、従来地域別であった本社組織にグループ（地域）横断のコーポレート機能を持つ部署を新設した。そしてコーポレート主導の下、コスト面では、携帯端末、IT システム、インフラ等の共通化による調達のボリュームディスカウントや開発の効率化、さらにはマーケティング統一によるマーケティング費用の低減を実現している。また、トップラインに関しては、各地域で開発された技術・サービスを本社が吸い上げ、横展開する仕掛けを構築している。これらの施策を通じて、過去 20 年間にわたり、売上、利益ともに高い成長性を維持している（91 年～08 年の売上の年平均成長率は 27%、純利益の年平均成長率は 17%）。

・海外進出は、1990 年代前半に主に旧英国植民地を中心に進出し（マルタ：90 年、オーストラリア：92 年、インド：94 年など）、1990 年代後半には欧州へ展開（ルーマニア：96

年、ポーランド：96 年、オランダ：97 年、ドイツ：99 年、ポルトガル：99 年、ハンガリー：99 年など)。

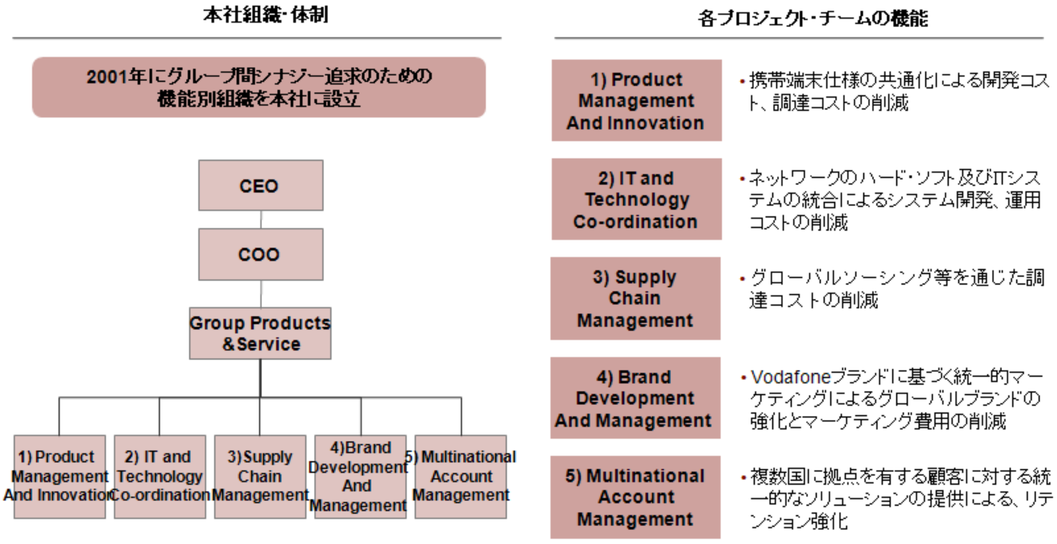
・さらに 2000 年代以降は、アジア（中国：00 年、日本：01 年、06 年撤退など)、アフリカ（ケニア：00 年、ガーナ：08 年など)、東欧（チェコ：05 年、トルコ：06 年など）などへも進出し、現在では世界 33 カ国に展開している（09 年 12 時点)。

・また、組織面では、こうしたグループ間での機能別の標準化やグローバル展開を行うために、多国籍、他業種のバックグラウンドを持つ役員構成と社外取締役を多用しており、具体的には、取締役全体の約 4 割は外国籍で、約 7 割は社外取締役である。

＜標準化の取り組み＞

グループ企業間横断の機能別組織設立によるシナジーの追及

・Vodafone は、2001 年にグループ企業間のシナジーを最大化するために、5 つのテーマに関して、本社内にグループ横断のグローバル組織を設立した（図 1)。



（図 1)グループ標準化を促進するグローバル組織

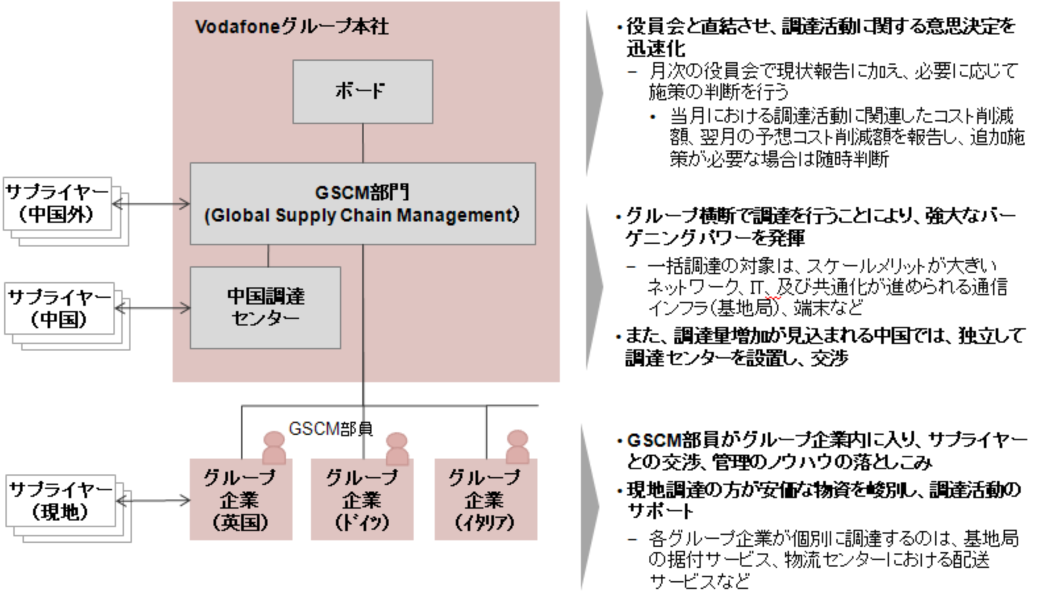
・一つ目は、「Product Management And Innovation」で、携帯端末仕様の共通化による開発コスト、調達コストの削減を目的としている。二つ目は、「IT and Technology Co-ordination」で、ネットワークのハード・ソフト及び IT システムの統合によるシステム開発、運用コストの削減を目的としている。三つ目は、「Supply Chain Management」で、グローバルソーシング等を通じた調達コストの削減を目的としている。

・具体的には、本社の役員会の直下に GSCM（Global Supply Chain Management）部門を設置し（図 2)、グループ全体での調達活動の方針、施策の策定に加え、月次で役員会へ現状報告（当月のコスト削減額、翌月の予想コスト削減額など）を行う。さらに、施策の判断や追加施策が必要な場合は、役員会で迅速に判断を行い即時実行へ移す。GSCM が一括調達する対象は、グローバルソーシングのメリットが大きいネットワーク、IT、及び共通化が進められる通信インフラ（基地局)、端末などで、調達量増加が見込まれる中国では、独立して調達センターを設置して交渉を行っている。他方、基地局の据付サービス、物流センターにおける配送サービスなど、現地調達の方がコストが安いものに

関しては、現地での調達で実施しているが、その際も GSCM 部員がグループ企業内に入り、サプライヤーとの交渉、管理のノウハウの落としこみを行っている。

・四つ目は、「Brand Development And Management」で、Vodafone ブランドの統一的マーケティングによるグローバルブランドの強化とマーケティング費用の削減を目的としている。具体的には、本社のグローバルマーケティング部門が担当し、ブランドのコンセプト作りやキャンペーンの検討、広告代理店（グローバル統一）との交渉などを一元管理し、各国の実行部隊へ落とし込みを行う。ブランドの統一では、新たな進出先では、通常 2 段階での Vodafone 化を行い、買収後しばらくは、買収先のブランドに Vodafone をプラスして馴染ませ、その後 Vodafone のみとする。例えば、イタリアでは、地元キャリアである Omnitel Pronto を 01 年に買収し、その後、「Omnitel Vodafone」とブランドを変更している。さらに、03 年には、Omnitel をとり「Vodafone Italia」へ再変更している。マーケティングでは、グローバル統一キャンペーンを展開しており、例えば、01 年から 05 年にかけての「How are you?」キャンペーンでは、9 カ国のテレビ、映画、雑誌等で展開した。また、06 年からは欧州を中心に「Power to you」展開している。また、世界的なスポーツ・イベントへの協賛も多く行っており、例えば 07 年からは、F1 のマクラーレン・メルセデス・チームに対するスポンサーを行っている。

・そして、五つ目は、「Multinational Account Management」であり、複数国に拠点を有する顧客に対する統一的なソリューションの提供による、顧客との関係強化（リテンション）を目的としている。



(図 2)GSCM(Global Supply Chain Management)部門

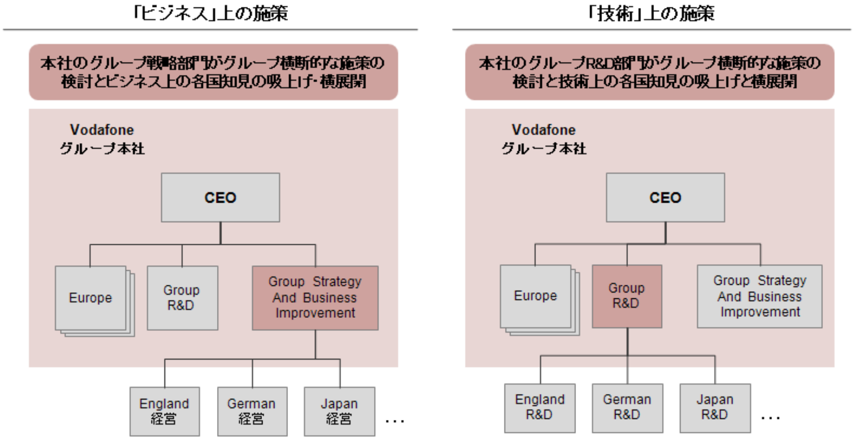
＜現地化と知見の取り込み＞

本社機能によるローカル知見の吸上げと横展開

・Vodafone の本社組織は、標準化によるシナジーの追及とともに、ローカルのイノベーションをグローバルに展開する仕掛けとしての機能も有している。具体的には、ビジネス上の施策と技術の吸い上げと横展開があり、前者は本社の「Group Strategy And

Business Improvement」部門が担当し、後者は、同様に本社の「Group R&D」部門が担当している(図 3)。

・以下では、日本での開発を世界標準としてグローバルに横展開した例として 2 つの事例を紹介する。一つ目は、「Vodafone Live!」という携帯電話によるインターネット接続サービスである。Vodafone は 2001 年に日本の J-Phone を買収したが、買収当時、J-Phone は携帯電話によるインターネット接続サービス「J-Sky」を開発していた。Vodafone の Group R&D 部門は J-Sky に関する技術を吸い上げ、「Vodafone Live!」としてグローバル標準へ発展させた。さらに、Group Strategy がビジネス上での横展開を計画し、Group Strategy のヘッドが主催するステアリング・コミティーにおいて、「Vodafone Live!」の横展開を決定し、2002 年より欧州をはじめとする各国にて、「Vodafone Live!」サービスの提供を開始した。



(図 3)ローカルの知見を吸い上げ・横展開する仕掛け

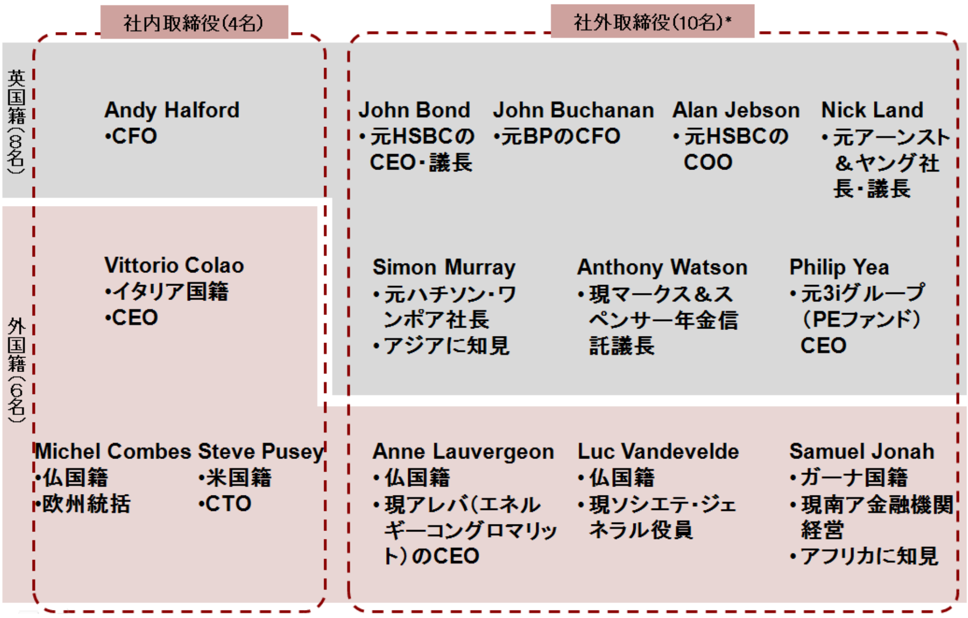
・二つ目は、「3G の世界標準端末」の開発である。2003 年 4 月、J-Phone（当時）が、GSM と 3G のサービス統合を開始した。日本での動きを踏まえ、Group R&D の約 5 名を 2 年の任期で東京に派遣し、日本の開発チームと共同開発チームを結成。端末仕様を共通化する上でのボトルネックとなる課題（GSM と 3G の統合）に関する知見が蓄積されていた日本に、本国からチームを送り込み協働させることで、迅速に世界標準の仕様を策定した。2003 年 10 月にグローバルの COO が来日し、ノキア、モトローラ、サムスン、日本メーカーとミーティングを行い、2004 年 10 月以降、GSM と 3G 双方に対応できる携帯端末をボーダフォンの世界標準とする旨表明した。

・いずれの事例でも、グループ企業横断のグローバル組織がローカルの知見を汲み取り、グローバル標準化へ昇華させた上で、各国へ展開させている。

＜国際展開戦略と意思決定＞

多様な国籍、バックグランドを持つ経営陣

・世界 33 カ国に展開する Vodafone は、役員も多様な国籍とバックグランドにより構成している。具体的には、社内取締役 4 名のうち、英国国籍は、CFO の Andy Halford 一人で、イタリア国籍の CEO Vittorio Colao を含め残りの 3 人は外国籍である。また、全 14 人の取締役のうち 10 人は社外取締役であり、元 HSBC（Hongkong and Shanghai Banking Corporation）の CEO、現マークス＆スペンサー年金信託議長、ガーナ国籍で現在南アフリカの金融機関の CEO など、多様なバックグランドを持つ人々が就任している。これらのダイバシティーを活かすことで、広範なグローバル展開と各国企業間でのシナジーの追求を実現している。



（図 4）Vodafone の取締役会構成（09 年 12 時点）

出所

Vodafone IR 資料

Vodafone ホームページ< http://www.vodafone.com/index.VF.html>

Vodafone's Inorganic Growth Strategies: The Payoffs (ICFAI (Business Case))

Vodafone 3G Technology: The Marketing Strategies (ICFAI)

Vodafone Exits Japan (ICFAI)

Vodafone In Trouble (ICFAI)

Vodafone: Losing Connectivity in Japan? (ICFAI)

Vodafone – Rethinking Global Strategy (ICFAI)

Vodafone's Global Strategy: Paying Price for 'Going for Growth at Any Price'? (ICFAI)

The Hutchinson Essar Acquisition: Foray into an Emerging Market (ICFAI)

Vodafone Essar's Marketing Strategies –The "Zoozoos" Campaign (ICMR (Business Case))

海外ベストプラクティス(9)

『 AIG 』

＜企業概要＞

商　　　号　American International Group, Inc.
業　　　種　直接損害保険業（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　米国ニューヨーク州ニューヨーク
資　本　金　37.9 億ドル（2009 年 12 月 18 日現在の時価総額）
従　業　員　116,000 人（2008 年）
売　上　高　111 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　米国･カナダ 333 億ドル、極東[1]250 億ドル、その他 193 億ドル(2008 年)
グループ会社数　3,991 社

[1] AIG は「極東(Far East)」の範囲につき明らかにしていないが、IR 資料において、南アジア(South Asia)と並列で扱われていることから、東南アジアは含まず、日本、中国、韓国、台湾によって構成されるものと考えられる。

＜海外展開の契機と概要＞

政府との関係構築により有利な条件で早期進出する世界最大級の保険会社

・AIG は、1919 年に C.V.スターが上海で設立し、その後第二次世界大戦の混乱の中で 1939 年に本社を NY に移し、スターの後を継いだ 2 代目 CEO グリーンバーグの 37 年間に及ぶ在籍期間中に大きく発展した世界最大級の保険グループである。

・AIG は、政府とのパイプを上手く使いながら、高成長が見込まれる市場に圧倒的に早いタイミングで進出してきた。進出先政府との関係構築や米国政府による圧力などを駆使し、戦後の早い段階から欧州をはじめ、アジアや中東へ進出し、現在、世界一の保険契約者総数（7,400 万人）を持つ（2009 年 3 月現在）。さらに、進出先では、グローバル専門機関が作成した商品コンセプトをもとにしながら、現地の消費者ニーズに則した形に商品を作り込んでいる。また、チャネル面でも買収先のチャネルの活用に加え、直販、ネットなどの早期立上げ可能なチャネルへの投資により早期の立上げを実現すると同時に、標準化された教育プログラムを活用した現地販売員の育成を行っている。こうした活動により、2008 年のリーマンショックによって急落する前までは、20 年以上にわたり売上・純利益ともに高成長を維持してきた（87 年～07 年の売上年平均成長率は 12%、純利益の年平均成長率は 9%）。

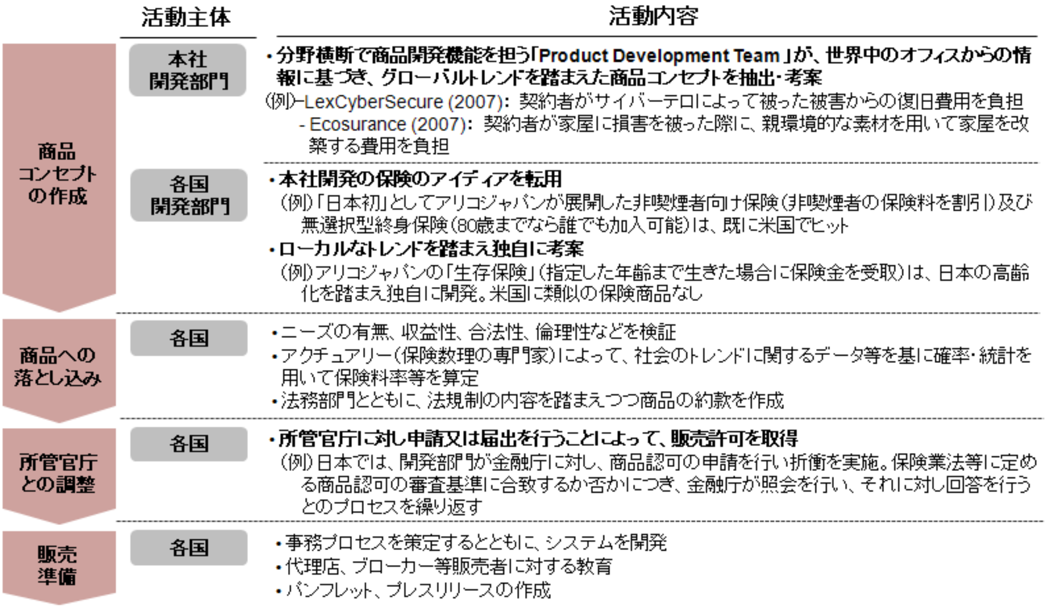
・海外進出は、米国に拠点を移した後、まずは北米（カナダ：26 年）や南米（ブラジル、アルゼンチン、チリ、ペルー、コロンビアなど：30 年頃から）へ進出した。その後、第二次世界大戦を経て、40 年代後半には元々の設立地であったアジアへ展開し（フィリピン：45 年、日本：46 年、韓国：47 年、シンガポール、マレーシア、タイなど：50 年頃

〜)、50 年〜70 年代にかけては西欧（スペイン、イタリア、スウェーデンなど：50 年頃〜)、中東（サウジアラビア、UAE、イスラエルなど：50 年頃〜)、アフリカ（南アフリカ、ナイジェリア等：50 年頃〜）へ展開してきた。80 年代以降は、東欧（ハンガリー、ポーランド、チェコなど：80 年頃〜）や中国（92 年)、ロシア（90 年代後半)、インド（01 年）などの新興国へ進出している。このような海外展開を支える各国のマネジメントメンバーは、当初は本社から派遣するものの、ビジネスが軌道に乗り出したタイミングからは、現地採用も含めた実力主義に切り替わり、現地採用の社長登用も多い。

＜標準化の取り組み＞

各地の情報や要求を集約したグローバル専門チームによる商品コンセプトの作成と現地での作り込み

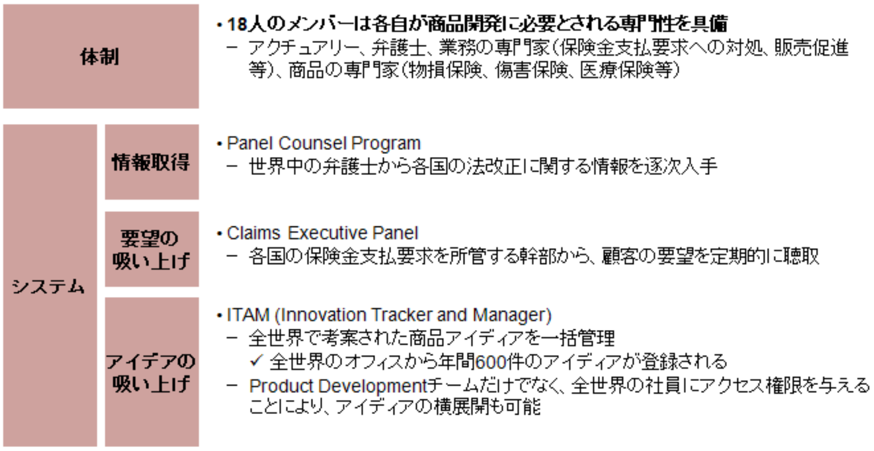
・AIG の商品企画、商品コンセプトの作成に関しては、グローバルレベルの専門部隊とローカルの担当がそれぞれ実施し、これ以降の実際の商品化プロセスは、原則、現地で実施している（図 1)。



（図 1)商品開発プロセス

・まず、商品コンセプトの作成には、「Product Development Team」と呼ばれる商品分野を横断したグローバル専門組織が存在する（図 2)。商品開発に必要とされる専門性を持った 18 人の専門家がおり、そのバックグランドは、アクチュアリー、弁護士、業務の専門家（保険金支払要求への対処、販売促進等)、商品の専門家（物損保険、傷害保険、医療保険等）など多岐にわたる。そして、外部の要望・アイディアを吸い上げるシステムを活用し商品開発を行う。具体的には、世界中の弁護士から各国の法改正に関する情報を逐次入手出来る「Panel Counsel Program」や、各国の保険金支払要求を所管する部門から顧客の要望を定期的に聴取する「Claims Executive Panel」などがある。さらに、全世界のオフィスから商品アイディアを吸い上げ、一元管理する ITAM （Innovation Tracker and Manager）というシステムを持ち、全世界のオフィスから年間 600 件のア

イディアが登録されている。こうした仕掛けを通じて、例えば、契約者がサイバーテロによって被った被害からの復旧費用を負担する Lex Cyber Secure（2007）などがグローバル商品として開発されている。



（図 2)Product Development Team

・また、商品コンセプトの作成は、同時に各国の開発部門も実施している。ひとつは、各国でのヒット商品の転用で、例えば、アリコは、当時米国でヒットしていた非喫煙者向け保険（非喫煙者の保険料を割引）や無選択型終身保険（80 歳までなら誰でも加入可能）を「日本初」として展開しヒットした。また、各国の市場を捉えて独自開発も行う。例えば、アリコジャパンの「生存保険」(指定した年齢まで生きた場合に保険金を受取）は、日本の高齢化を踏まえ独自に開発したものである。

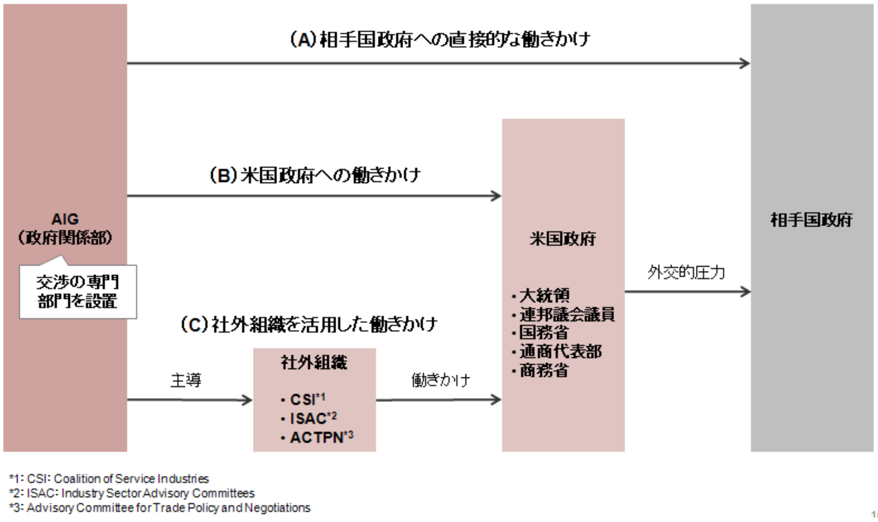
・次に、各国の商品企画部が中心となり、商品への落とし込みを行う。具体的には、アクチュアリー（保険数理の専門家）が、社会のトレンドに関するデータ等を基に確率・統計を用いて保険料率等を算定したり、法務部門とともに、法規制の内容を踏まえつつ商品の約款を作成したりして、ニーズの有無、収益性、合法性、倫理性などを検証する。

・最後に、各国の所管官庁に対し申請又は届出を行って販売許可を取得し、事務プロセスの策定や代理店、ブローカー等の教育、各種広告やパンフレットなどの販売準備を行った上で商品投入を実施する。

＜国際展開戦略と意思決定＞

専門部隊の政府への働きかけにより有利な条件で参入

・AIG は、海外進出にあたり、相手国政府及び米国政府と交渉を行う専門部隊「政府関係部」を設置し、大きくは 3 つのルートで、相手国政府へ働きかけながら、早いタイミングでの有利な進出を画策する（図 3)。



（図 3)相手国政府への働きかけ

・一つ目は、(A) 相手国政府への直接的な働きかけである。例えば、中国進出では、政府への粘り

強い交渉や便宜により、他の外資系企業と比較して圧倒的に有利な条件で参入を果たしている。AIG は、中国進出を 70 年当時から検討を始めていたものの、当時は外資の参入に大きな障壁が存在した。まず、1949 年の中華人民共和国成立後、米中間に外交関係はなかった。また、保険に関しても、中国国内の保険業務は国営の中国人民保険公司が独占し、1970 年代当時、一切の外資系企業による保険業務への参入出認められていなかった。しかし、1972 年 2 月、ニクソン大統領が中国を訪問し、米中の国交再開に布石が打たれ、AIG から中国政府への接触も可能となった。こうした中、70 年代以降、AIG は CEO と政府関係部が中心となって、20 年弱の期間にわたり人脈の強化と働きかけを継続してきた。例えば、1973 年、政府関係担当副社長が、中国人民保険公司に対し会談を呼びかける CEO 名義の書簡を発出し、1975 年、グリーンバーグ CEO（当時）が中国を訪問して中国人民保険公司幹部と会談した。その後も CEO をはじめとする AIG 幹部が継続的に中国を訪問し中国関係機関内に人脈を構築するとともに、参入の実現を要請した。また、働きかけと並行して中国に対し種々の便宜を供与した。例えば、AIG 系列の福祉団体を通じて、上海に小児病院を開設し、清朝末期の義和団事変の際に略奪された王宮の美術品を探し出し、中国政府に返還した。また、1989 年の天安門事件直後、外資が撤退し資金難に直面した上海の職住複合施設の開発に出資している。こうした活動の結果、AIG は、他の外資系と比べて優位な条件で参入することが出来た。1992 年、外資系として初めて中国政府より、中国国内における生命保険業務の営業免許を取得し、100%子会社としての営業が認められた（その後免許を得た外資系企業には出資比率 50%以下の JV による進出しか認められていない）。

・二つ目は、（B）米国政府への働きかけを活用したものである。例えば、韓国では、繊維製品への輸出制限措置を交渉のカードとし、損害保険の免許を取得した。70 年代当時、一般対象の損害保険業務の免許獲得を目指すも、AIG 単独では突破出来なかった。韓国進出は、1947 年に、駐韓米軍の物資に関する保険業務業者として参入した。その後、1968 年に外国人・外国企業を対象とする損害保険業務に関する免許を取得したものの、内国人対象の営業免許は付与されず、1970 年代に、グリーンバーグ CEO 自らが韓国を訪問し、同国政府に対する働きかけを行うが効果はなかった。こうした中、AIG の政府関係担当の副社長は、当時の米国通商代表や国務省高官に接触し、韓国政府に対する働きかけを要請した。さらに韓国を訪問し、駐韓米国大使にも韓国政府への圧力行使につき継続的に要望し、米国政府から韓国政府への外交的圧力を図った。これを受けて、通商代表部を中心とする米国政府は、経済制裁をほのめかしつつ、韓国政府に対し、米国の損害保険企業に対する営業免許の付与を強く要望し、韓国製繊維製品等の対米輸出制限の可能性を示唆した。同時並行で AIG から韓国政府への働きかけも継続し、政府関係担当の副社長が、通商代表の右腕の人物と共に韓国を訪問し、政府に対する働きかけも実施した。これらの活動の結果、AIG は、1977 年に韓国政府より、内国人を対象とする損害保険業務の営業免許を取得した。

・三つ目は、（C）社外組織を活用した働きかけである。例えば、日米保険協議では、AIG によるロビー活動や政府内諮問委員会への参加などにより、自社の意向を政府間交渉に強く反映させ、日本国政府から譲歩を引き出した。1990 年代前半まで、AIG は日本国内で生命保険、損害保険及び第三分野の保険の営業免許が認められていたが、生保・損保、

特に損保における商品・料率に関する広汎な規制があり、系列企業間のチャネルに入り込めなかったこともあって苦戦していた。そうした中、第三分野は外資系のみに営業免許が与えられていたことから唯一の有力な収益源であったが、政府間交渉の結果、1994年に日米保険協議の合意文書により、日本の保険会社が子会社を通じて第三分野へ参入可能となった。そこで AIG は、ロビー活動や政府内協議への参加などを通じて米国政府へ働きかけ交渉の見直しを迫った。まず、ロビー活動に関しては、AIG が中心となり、保険業を含めたサービス事業者に呼びかけ、CSI （Coalition of Service Industries）というロビー団体を結成した。CSI メンバーには、保険業の他に金融、メディア、通信等も参加し、米国政府への交渉力も強まり、日米保険協議の交渉の見直しを政府に迫った。次に、政府内協議への参加に関しては、政府内諮問委員会に入り戦略立案関与を行っている。具体的には、1980 年にサービス産業に関して商務省への意見を述べる目的で商務省内に設置された、第 13 産業部門別諮問委員会（ISAC13）の初代委員長に AIG の政府関係担当副社長が就任した。さらに、通商代表に対して政策面での助言を行うことを目的とした別の諮問委員会（ACTPN）でも、委員長に AIG の CEO が就任した。これらのロビー活動や諮問委員会での活動の影響を受けて、米国政府は、スーパー301 条に基づく制裁措置の発動も示唆しながら、商品・保険料率の完全自由化を強く要求することになった。結果、1996 年末、日米 98 年 7 月までに損害保険料率の完全自由化を実施、商品の届出制の対象種目も拡大、第三分野への参入は 2001 年まで全面解禁延期という形で、AIG に有利な条件を日本政府から引き出すことに成功している。

・同時に、これらの活動は、米政府に対して、保険を不正取引慣行からの保護対象とさせることも実現した。1970 年代初頭、米国政府は、「保険は貿易の対象とはならない」との立場を表明し、1974 年通商法でも、保険を含むサービスは貿易対象品目とみなされなかった。AIG は、これに対して、前述のロビー活動や諮問委員会での活動を通じて、1984 年の通商法の改正により、保険等のサービスを貿易の対象物品に含めさせ、1988 年に施行された、外国政府による不正な取引慣行に対する一方的な対抗措置の発動を認めるスーパー301 条の対象にも保険を含めさせることで、AIG が海外で不利な取引慣行に直面した場合、米国政府が対抗措置を発動する態勢を整備した。

出所

AIG IR 資料

American International Group, Inc. (Harvard Business School, Business Case)

AIG and China's Accession to the WTO (Richard Ivey School of Business, Business Case)

American International Group Incorporation (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

American International Group's (AIG) Growth and Future: the Greenberg Factor (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

AIG in China: the Expansion Strategies (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

AIG- Strengthening its Asian Links (Institute of Chartered Financial Analysts of India,

Business Case)
Fallen Giant –the Amazing Story of Hank Greenberg and the History of AIG (Ron Shelp, John Wiley & Sons, Inc.)
A culture of creativity; Questions & answers. (American International Group Inc.)(Interview)(Business Insurance, Nov. 19, 2007)
Many sources kindle product innovations (Business Insurance, Nov. 19, 2007)
新外資主義―AIG エジソン生命の実験（高木豊、東洋経済新報社）
アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動―AIG（American International Group)を事例に―（金璐、久留米大学商学研究）
各種報道
Osiris（企業の財務情報のオンラインデータベース）

海外ベストプラクティス(10)

『 ロレアル 』

＜企業概要＞

商　　　号　L'Oreal S.A.
業　　　種　化粧品・洗面用品製造（NAICS 分類:北米産業分類システム）
本　　　社　フランス・クリシー
時 価 総 額　611 億ドル（2009 年 12 月 18 日現在）
従　業　員　67,662 人（2009 年 8 月）
売　上　高　244 億ドル（2008 年）
地 域 売 上　西欧 45%、北米 23%、アジア 11%、東欧 8%、ラテン米 7%、アフリカ・中東・大洋州 5%
グループ会社数　1,432 社

＜海外展開の契機と概要＞

グローバルブランド軸に世界展開する化粧品業界のグローバルリーダー

・ロレアルは、1907 年にフランスの化学者ウジェヌ･シュエレールが、世界初の合成ヘアカラーの製造・販売業者として設立し、その後、毛髪・ボディ用の衛生・トイレタリー商品に拡大、さらに 1950 年代以降、ブランド買収を交えて、メーキャップ・スキンケアなどの化粧品へ製品ポートフォリオを拡大していった化粧品会社で、世界 130 カ国において展開する化粧品業界のグローバルリーダーである。

・1980 年代初頭までは、欧州諸国を中心にマルチブランド、マルチチャネル戦略を推進し成長してきた。その後、1980 年代中頃から、積極的なブランド買収を通じて、グローバルブランドを構築し、欧州外へもフットプリントを拡大することで、過去 20 年以上にわたり、売上、利益ともに高い成長率を維持（84 年～08 年度にかけての、売上の年平均成長率は 12%、純利益の年平均成長率は 16%）。

・海外進出は、1980 年代までは、主に西欧（独：30 年、英：32 年、イタリア：36 年など）や南米（ウルグアイ：50 年、メキシコ：73 年など）へ参入し、1990 年代には米国（94 年）、アジア（シンガポール：90 年、日本：96 年など）へ進出。さらに 2000 年代以降は、中国（00 年）、インド（01 年）、エジプト（08 年）など新興国へも進出してきている。

・ロレアルは、グローバルブランドを軸に世界中へフットプリントを拡大してきた。拡大にあたっては、コアとなる 18 のグローバルブランドをベースとしながらも、各国への参入時には、M&A を上手く使いながら、一部ローカライズを図っている。例えば、構築に時間のかかるブランドは、先鋭的なグローバルブランドを残しながらも、認知度の高い地元ブランドを買収、統合し補完している。また、チャネルや生産拠点などの供給システムも地元ブランドの買収を通じて、スピーディーに獲得している。

・これらを支える仕組としては、まず、DMI（Direction Marketing International）と呼ばれるグローバルブランドの組織が中心となり、世界戦略のベース（統一的な施策）を策定している。さらに各ゾーンの代表国が中心となりながら、各国の市場環境を分析した上で、必要に応じて DMI へ施策のチューニングを申請することで、グローバルブランドとしての一貫性、効率性とローカライズの両立を実現している。

＜現地化と知見の取り込み＞

グローバルブランドと現地ブランドのセットアップによりグローカルブランドを構築

・ロレアルは、現在 18 個のグローバルブランドを保持する。内 10 がフランス発ブランド、6 つが米国発ブランド、日本発ブランド（シュウウエムラ、2001 年買収）、イタリア発ブランド（ジョルジオ・アルマーニ・パルファン、1982 年買収）がそれぞれ 1 つずつである。これらの内、ロレアル、ケラスターゼなどの 3 つのフランス発ブランドを除くと、全てが買収ブランドである。

・M&A を積極的に活用してきた背景には、化粧品におけるブランドイメージの重要性がある。新規ブランド構築はリスクが大きく、また時間もかかるため、攻略したい地域市場あるいはカテゴリーでプレゼンスのある既存ブランドを買収することが有効な戦略オプションとなる。

・しかし、ロレアルは単に M&A で売上と利益を伸ばしてきただけではない。同社の成長戦略の基本は「M&A で補完する有機的成長」であり、大型 M&A でグローバルプラットフォーム（コアとなるブランド）を獲得する一方で、それらを有機的な手段や、さらなるポイントを絞った M&A によりバリューアップを図り、グローバル戦略を進めてきた。

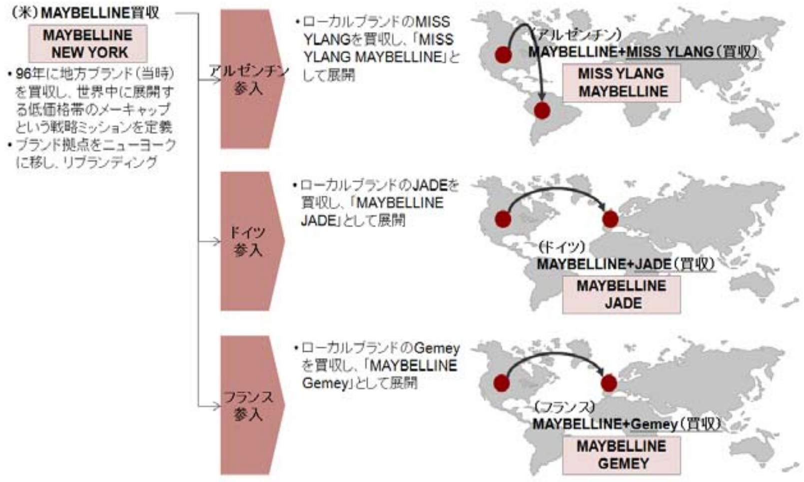
・そのひとつが、プラットフォームであるグローバルブランドを地域展開していく際に、地元ブランドの買収、統合を用いてグローカルブランドを構築していくやり方である。以下では、グローバルブランドのひとつであるメイベリンの例を用いてそれらのプラクティスを紹介する。

・メイベリンは、マス向け化粧品ブランドで、96 年にロレアルが買収した。当時、米国メーキャップ市場で第 3 位を占めるに過ぎなかったが、買収後、ブランド拠点をニューヨークに移し、「メイベリンニューヨーク」として、パッケージや広告を都会的なものに一新しながらリブランディングした。

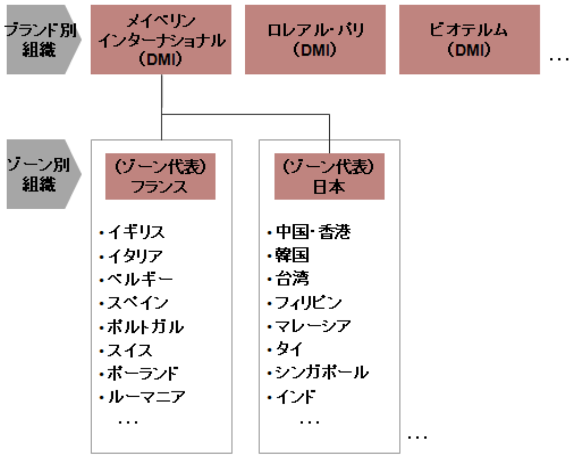
・その後、低価格帯のメーキャップにおけるグローバルブランドと位置付け、各国へ進出をしていくが、その際には、地元ブランドを買収、統合しながら、ニューヨーク発のグローバルブランドとしての先鋭的なイメージと地元ブランドとしての認知度を両立させるリブランディングを行いながら各ローカル市場を席巻していった。

・例えば、アルゼンチンのミスイラン（同国でのメーキャップのトップメーカー）を買収後、製品・容器・広告などをメイベリンに統合しながら“メイベリン－ミスイラン”として販売。同様にドイツでも、95 年に買収したローカルブランドのバイジェイドと統合し、“バイメイベリンジェイド”としてリブランディングを行っている（図 1）。

・このような欧州・南米・アジアなどでの積極的な海外展開を推進し、1996 年から 99 年までの 3 年間で売上高を$600M へ倍増させた。10 年前には米国 3 位であったローカルブランドが現在では 90 カ国に展開する世界一のコスメティック･ブランドに発展している。



(図 1)メイベリンの地元ブランドとの統合を活用したグローバル展開



(図 2)ロレアルの組織構造

グローバルブランド主導の組織

・ロレアルは、グローバル戦略の企画、執行、管理の組織は、DMI（Direction Marketing International）と呼ばれるグローバルブランド組織が最上位にあり、その下にゾーンと呼ばれる各地域の組織がぶらさがる形をとっている（図 2)。

・DMI は、各ブランドのコンセプトから、商品企画、価格、プロモーションに至るまで基本方針を全て作成する。例えば、メイベリンは、マルチエスニック（その人種、民族の消費者も使ってもらえる）ということをコンセプトのひとつに設定をおり、結果、CF（コマーシャル・フィルム）も白人、アフリカ系、アジア系が出演するものをグローバル統一で作成し、各ゾーンへ配布している。

・他方、ゾーンは、各市場により、DMI が策定した方針が上手く機能しない場合は、市場調査などにより根拠を示した上で、ゾーン代表が中心となりながら、変更の企画を申請することが可能となっている。例えば、前述のメイベリンの例であれば、日本市場では白人の露出度が高い方がブランドイメージが高まるということが市場調査により判明し、DMI が提供した白人、アフリカ系、アジア系が均等に出演する CF から、白人の出演時間の長い CF を別バージョンとして作成した。

・また、別の例では、2000 年に、日本でのリップのスターブランド構築を目指し、米国とアジア各国で成功した「モイスチャーウィップ」の導入を指示した。しかし、日本のマーケターは、市場調査の結果、モイスチャーウィップのようなこってりした色味のリップよりも、軽い質感を好むと主張し、日本向けの透明感のある「ウォーターシャイニー」を企画し大ヒットを記録した。

・このように、グローバルブランドを基軸にグローバル戦略を進めるロレアルは、グローバルブランドを司る DMI が根幹となる基本戦略は策定し、ゾーンが各市場の特徴にあわせたチューニングを行っている。

＜現地企業との合弁・提携＞

地元企業の買収を通じたスピーディーなケイパビリティの獲得

・ロレアルは、新たな国へ進出される際には、ブランド以外にも展開にあたり必要となるケイパビリティを、買収を通じてスピーディーに獲得している。

・例えば、中国では、2003 年に、スキンケアの地元ブランドである Mininurse の買収により、消費者向けチャネルを確保した。それまで、ロレアル傘下のブランドは商品は、美容専門員が販売していたため、販売の面積としては限定的であったが、Mininuse の獲得により、ハイパーマーケットなどの棚に陳列することが可能となり、売上増大へ大きく貢

献した。また、後発で進出した消費者向けのグローバルブランドであるガルエニの展開にあたっても、獲得した消費者向けチャネルにより、参入後一気に拡大することを可能とした。また、2004 年には、同じく中国の化粧品ブランドである Yue Sai を買収し、ブランド自体に加えて上海にある工場を獲得している。

・米国では、2000 年前後、業務用ヘアケア商品市場は、中間業者の存在により、新規参入を試みる外国企業の売上げ拡大が困難であった。しかし、ロレアルは、2000 年に地元ブランドであった Matrix を買収し、同ブランドの持つチャネルを獲得し、市場に円滑に参入している。

出所

L’Oreal IR 資料

L’Oreal in India（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）

L’Oreal in China（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case）

L’Oreal Global Branding Strategy（Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business
Case）

L’Oreal and the Globalization of American Beauty（Harvard Business School, Business Case）

Maybelline about face（Kellogg School of Management, Business Case）

A.T.Kearney Experts Interview

［ビジネス･ケース］ロレアル（一橋ビジネスレビュー2004 年夏号）

Osiris（企業の財務情報のオンラインデータベース）

Factiva（ビジネス情報のオンラインデータベース）

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

海外ベストプラクティス サマリー集

サービス産業生産性協議会
Service Productivity & Innovation for Growth

調査実施：A.T.カーニー

A.T. KEARNEY

A.T. KEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- McDonald's
- Yum! Brands
- Wal-Mart
- ZARA
- IKEA
- Ritz-Carlton Hotels
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

McDonald'sの概要

原材料のグローバルソーシングと標準オペレーションの展開により、世界中で、手頃な値段で、一定品質なハンバーガーを提供して成長してきた

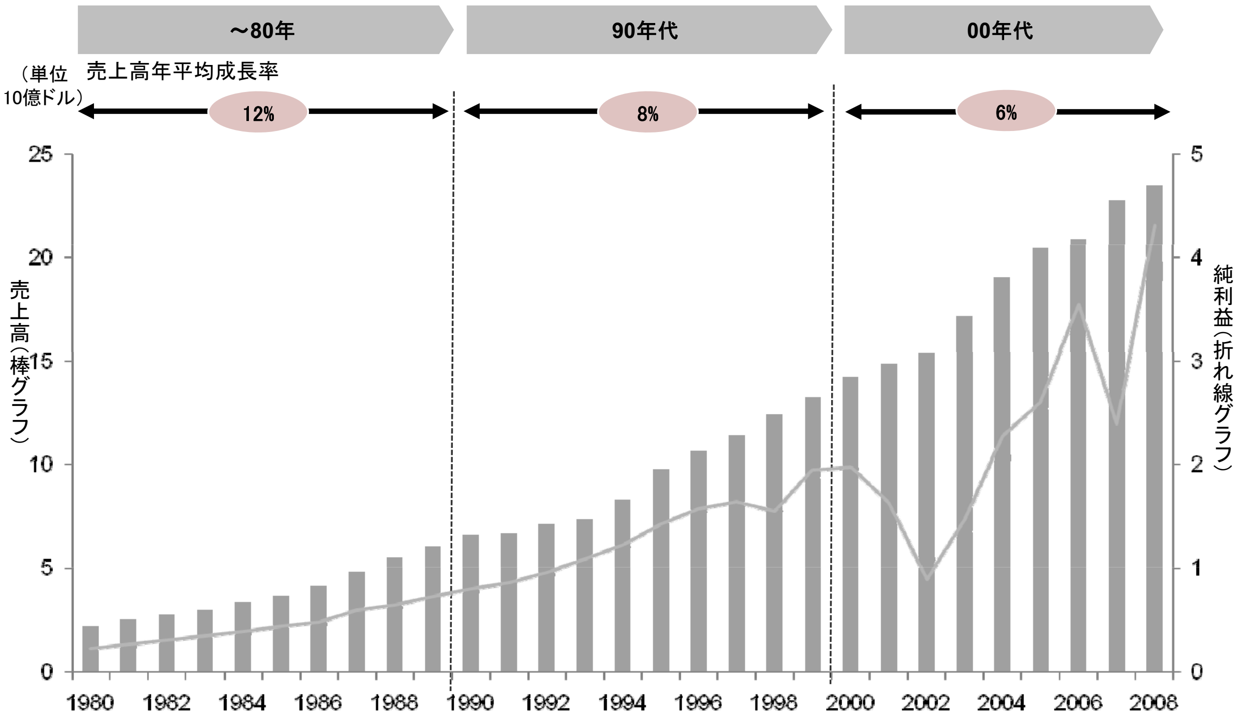
創設	■ **1940年にマクドナルド兄弟が開いたドライブインに端を発する世界最大のハンバーガーチェーン** • 1954年にレイ･クロックがチェーン展開する独占的権利を獲得して以降、急拡大
ビジネス概要	■ **グローバルソーシングと標準店舗オペレーションの作り込み＋展開により、「世界中どこでも」、「手頃な値段で」、「一定品質のハンバーガー」を提供** • 世界中から要求品質を満たす調達先を探し、調達先（供給農家）に対してまでマニュアルを用いて、標準化したオペレーションを教育 • 世界中の店舗へ、「Made for you」という標準オペレーションをシステム＋マニュアル＋教育により普及 ■ **90年代、競争の激化や（中心市場である）先進国での健康志向の高まり、サービスレベルの低下等によって売上が一時低迷するも、健康に留意したメニューの導入、店舗査察システムの開発等により、再び成長路線に戻る** • サラダ、サンドイッチとともに、子供向けメニューにフルーツ、大人向けメニューにヨーグルトを導入 • 覆面調査員が店舗を定期的に査察するとともに、コンサルタントがフランチャイジーの店舗運営効率向上を支援
財務	■ **2000年代前半に一度利益が落ち込むが、他の期間は、売上、利益ともに高い成長率を維持** • 売上：235億ドル（08年度）、売上CAGR（1980～2008）：9% • 純利益：43億ドル、純利益CAGR(1980～2008)：11%
展開地域	■ **全世界118カ国において、31,000以上の店舗を運営** ■ **1967年、カナダへの進出を皮切りに、80年代まで欧州・米州に多く進出。アジア・大洋州には71年、アフリカには1992年、中東には1993年に進出** **（08年末月時点での店舗数の内訳）** • 米国：13,900店舗（44%） • 欧州：6,600店舗（21%）～独、仏、英、スペイン、イタリア、ロシア等 • アジア大洋州・アフリカ・中東：8,300店舗（26%）～豪州、日本、香港,、シンガポール、マレーシア、タイ、韓国、中国,、インド／モロッコ、南アフリカ／イスラエル、サウジアラビア、エジプト、UAE等 • その他地域：3,200店舗（10%)～カナダ、中南米諸国：コスタリカ、パナマ、ブラジル、メキシコ、アルゼンチン等

2

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移

McDonald'sは、2000年代前半に一度利益が落ち込むが、他の期間は、売上、利益ともに高い成長率を維持



Source:Bloomberg

3

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開の変遷(主要国)

70年代までに近隣国、先進国へ展開し、80年代に先進中流国、90年代以降は新興国へ参入

～70年代 → 80年代 → 90年代 → 00年代

新興国展開(90年代～)
- インド(1996～)
- 南アフリカ(1995～)
- エジプト、UAE(1994～)
- イスラエル、サウジアラビア(1993～)
- モロッコ(1992～)
- ロシア(1990～)
- 中国(1990～)

先進中流国展開(80年代～)
- 韓国(1988～)
- アルゼンチン(1986～)
- メキシコ(1985～)
- タイ(1985～)
- イタリア(1985～)
- マレーシア(1982～)
- スペイン(1981～)
- ブラジル(1979～)

近隣国・先進国展開(70年代～)
- シンガポール(1979～)
- 香港(1975～)
- 英国(1974～)
- フランス(1972～)
- 豪州・日本(1971～)
- 西ドイツ(当時。1971～)
- カナダ・プエルトリコ・コスタリカ(1967～)
- 米国(1955～(McDonald's systems))

4

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

McDonald'sの海外展開手法まとめ

基本的には、本部主導で進めるグローバル標準を各国で採用。但し、顧客フロントに関しては、各国で一部カスタマイズを実施(Think Global Act Local)

	活動主体	活動内容	
エントリー	本部	• 本部のタスクホースチーム("Operation team")が、政治、社会、経済面のリスクを勘案し、参入を決定 • 基本はフランチャイズを志向するが、外資に対して規制のある新興国などは現地企業との合弁により参入	本部主導の立上げ
①ビジネスシステム:調達	本部	• 世界各地の契約サプライヤーからグローバルソーシング • また、新興国の大きな市場参入などの際は、現地のサプライヤーを育てることも行う(ex.インド)	グローバル標準の供給システム
①ビジネスシステム:店舗オペレーション	本部	• 「QSC&V」をマニュアル化し、グローバル標準として展開 • 「Made for you」システムを機器と業務マニュアルとともにグローバル標準として展開(日本は05年全店舗へ導入)	
①ビジネスシステム:商品企画・マーケティング	本部 各国	• 本部の基幹商品(ex.ビックマック、マックシェイクなど)は原則導入(作成方法のマニュアルも詳細まで体系化) • 加えて、現地マーケターが各国市場にあわせた商品開発(ex.牛肉を使わないマハラジャバーガー)	グローバル標準+一部現地化
②組織・人		• AOWでグローバル標準を決定し、APMEAは、地域単位でのオペレーション設計、以下各国組織で一部市場特性を勘案したローカルライズ戦略を策定 • ハンバーガー大学により「QSC&V」を世界の社員に浸透	グローバル/地域/各国の3層組織

➡ 以降、①、②をレビュー

5

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム（調達（1/2））

複数者に調達先を分散しながらグローバル規模での調達を実現。同時に、新たな地域（新興国など）に参入する際は自ら現地のサプライヤーを育成し、同社のグローバル基準にあった調達先を確保

グローバル ソーシング

- ■ **世界単位での調達パートナーの確保**
  - 世界中の原材料を調達し、圧倒的なボリュームディスカウントを行う
    - 例えば、McCainは、グローバルでのフライドチキンの調達先
- ■ **但し、調達先の集中によるリスクを防ぐため、複数の調達パートナーを確保**
  - 調達先を集中させるとマクドナルドの交渉力が弱るため、各地域単位などでいくつかの調達パートナーを確保し、健全な競争を促進

（調達先の事例）

- フライドチキン：McCain
- チーズ：Dynamic Diary, Pune
- オニオンズ：Jain Foods, Jalgaon
- Buns：Cremica, Phillaur

など

グローバル ソーシング先 の育成

- ■ **特に新興国では、周辺地域に調達パートナーがいない場合、マクドナルドが自ら現地に新たしい調達先を育成**
  - マクドナルドの品質基準を満たす調達パートナーを育成
  - 場合によっては、農作物の育成手順、基準まで指導を行う

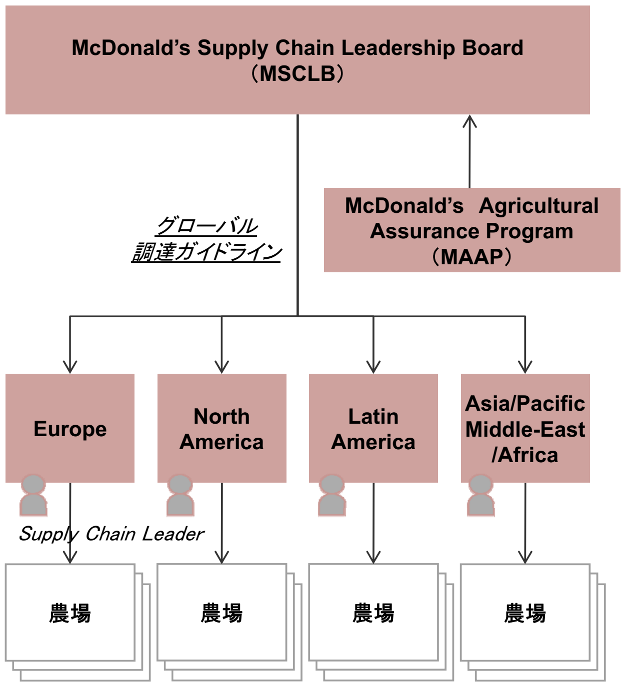
（事例）

- インドでは、既存のソーシングパートナーであるMcCainと共同で、現場（GujaratとMaharashtra）のポテト農家を教育し、サプライヤーに育成

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム（調達（2/2））

MSCLB(McDonald's Supply Chain Leadership Board)が、調達先選定／育成のグローバルガイドラインを策定し、各地域のSupply Chainリーダーがガイドラインに則り選定



- **調達先のガイドラインをグローバルで明確化**
  - 財務的な基準
  - 品質基準／安全基準
  - 納品スピード基準

  などを明確化し、各地のSupply Chainリーダーに提供
- **特に農家に関しては、取引準を詳細策定**
  - 農作方法（農薬の使い方など）
  - 動物保護
  - 栄養分

  などの基準を明確化
- **各地のSupply Chainリーダーは、グローバル基準に則り、調達先を選定／自ら育成**

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム（店舗オペレーション）

QSC&Vを全世界共通の標準オペレーションとしてマニュアル化（CDP）し、徹底。最近では、特に調理に関して、「Made For You」システムを導入し始めている

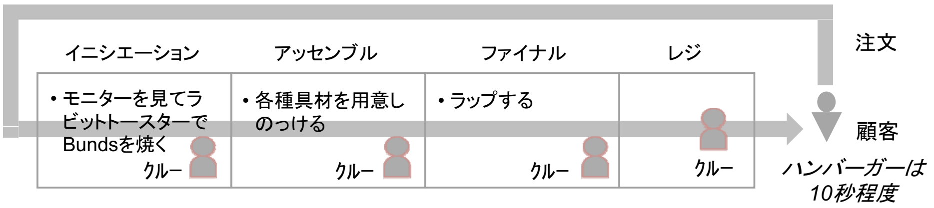
QSC&V

- ■ **全世界共通の標準オペレーション**
  - 3+1の要素から成り立つ
    - Q：一定レベル以上の商品を提供すること
    - S：ホスピタリティーサービス（ex.スマイル0円）
    - C：店舗内、店舗周辺の一定上の清潔さ
    - V：QSCがあって始めて顧客へ価値が提供できる
- ■ **全世界共通語としてマニュアル化されている（CDP：Crew Development Program）**
  - 業務の流れ、適正秒数などか事細かに一冊の本（CDP）に書かれている
    - 例えば、全てのメニューの製造と提供過程は、8つのポジションに分かれて、それぞれの手続きが細かく書かれている
- ■ **トレーナー、トレーニー、店長がCDPを共通言語として、業務を確認し理解を深めることで浸透**
  - 新しく入ったクルー（トレーニー）は、先輩クルー（トレーナー）、店長からCDPをベースに業務を教わる

Made For You

- ■ **受注を受けてから高速調理を行い製品を完成させるシステム**
  - 従来商品を作り置きしていたが、環境問題や味の劣化が問題となり新たなシステムを開発
  - 米国1999年、日本2005年に全店導入終了で、世界で導入中

（店舗のキッチンレイアウト）



8

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム（商品企画・マーケティング）

グローバル標準の基幹商品がベースとなり、加えて、現地商品の開発やローカルマーケティングを一部実施

商品企画 ― 基幹商品

- ■ **商品ラインのベースは全世界共通で展開されている商品で、詳細の作り方まで全てマニュアル化されており、原則世界どこでも同じ味が食べられる**

  （基幹商品の例）
  - ハンバーガー／チーズバーガー／ビックマック／フィオレフィッシュ／チキンナゲットなど

商品企画 ― 現地商品

- ■ **加えて、一部は、現地のマーケターが開発した当地向け商品を導入**

  （現地商品の例）
  - ウルグアイ：McSpaghetti（grilled salmon sandwich）、McHuevo（poached egg hamburger）、ブラジル：Samurai pork hamburger（with sweet source）、台湾：Rice hamburger、インド：Maharaja Mac（not beef but pork）
- ■ **地域単位に設置された「McDonald's Food Studio」にてローカル商品を開発し、地域単位で横展開**
  - シカゴ、パリと香港（2006年開設）に設置されている（但し、日本は、アジア・パシフィックの重要拠点として独自に実施）。
  - 例えば、香港は、アジア太平洋、中東を中心とした35カ国を担当。シェフに加え、栄養士などを配置している。シェフは、採用時に、「料理の鉄人」のようなテストで選抜され、例えば、米国調理学院（CIA）を首席で卒業し、業界誌「全米レストラン・ニュース」のトップシェフ50人に選ばれたな人材が採用される
  - スタジオには、シェフの商品開発用キッチン、新商品導入における店舗オペレーションを確認するための店舗と同様の2つの大型キッチンなどが完備され、新商品の研究開発や味や栄養分のテストを実施

価格

- ■ **グローバル標準価格をもとに、現地の購買平価にあわせて多少の変更を加え、価格の幅を広げる**

  （事例）
  - 中国では、低所得者は、$3以下の基本商品以上には手が届かないので、そのレンジのセットのラインナップを先進国よりも増やした

チャネル

- ■ **現地のマーケターは、当地の事情にあわせたチャネルも開拓**

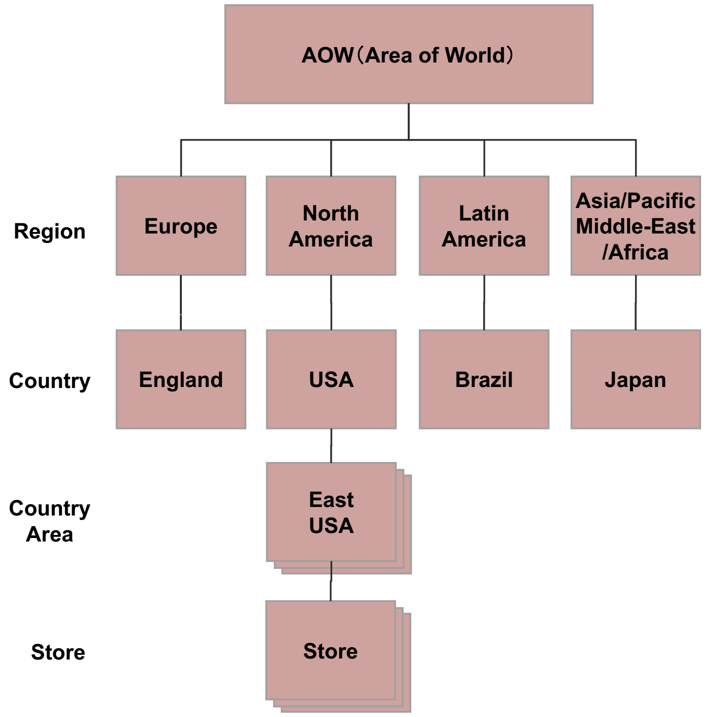
  （事例）
  - 中国では、顧客層が若者や若手社会人へ広がった段階で、24Hのドライブスルーを開設
  - インドでは、中間所得者のシングル向けに"McDelivery on Bicycle "を導入しヒット

9

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②組織・人

AOWでグローバル標準を決定し、APMEAは、地域単位でのオペレーション設計、以下各国組織で一部市場特性を勘案したローカルライズ戦略を策定



- **グローバル標準を策定**
  - 店舗オペレーション、サプライチェーンなどのグローバル標準を決定
- **グローバル標準に則り、地域単位でのオペレーションに関する方針を策定**
  - サプライチェーンなどの国を超えた地域単位でのオペレーション方針を策定
- **ローカライズを策定**
  - 各国の現地法人が、現地のマーケターを使い、市場特性にあった現地商品や価格設定などを実施
- **各国エリア戦略を策定**
  - 各国地域における商品ラインナップや価格設定を実施
- **グローバル標準＋一部ローカライズに則りオペレーションを実施**

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②組織・人

各地域のハンバーガー大学を通じて、世界中の社員へマクドナルドのグローバルシステムを浸透させる

ハンバーガー大学

概要

- **1961年に創設された社員の人材育成施設**
  - 世界に7校（米国、日本、イギリス、ドイツ、オーストラリア、ブラジル、香港）
  - マネジメント、チームビルディング、コミュニケーションなどのマクドナルドのグローバル標準を独自のプログラムで学ぶ施設

目的

- **新しい国への参入時は、現地のマネジメントスタッフを最寄の大学へ派遣し、マクドナルドのグローバルシステムを徹底教育**

  （事例）
  - ロシアへ進出した際には、マネジメントと最初のクルーメンバーを米国Oakbrookのハンバーガー大学へ派遣し、マクドナルドのグローバルシステム、オペレーションを徹底教育
- **参入後も社員やクルーの教育を通じて、マクドナルドのグローバルシステムを世界中に浸透**

入社社員の一般的な研修（ハンバーガー大学）

- **入社後は、OJTと研修を繰り返し、まずはマクドナルドのグローバルシステムを理解する**

入社

1次研修
- **店舗マネジメントスキルの基礎**
  - ベーシックシフトマネジメント（3日間）
  - アドバンストシフトマネジメント（3日間）

店舗でのOJT

2次研修
- **店舗システムの理解、改善、人的資源管理スキル**
  - エフェクティブマネジメントプラクティスコース（5日間）

店舗でのOJT

3次研修
- **リーダーシップ、チームビルディング、総合マネジメント**
  - レストランオペレーションリーダーシッププラクティスコース（5日間）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- McDonald's IR資料
- McDonald's Food Chain（ICFAI）
- McDonald's Corporation：Managing a Sustainable Supply Chain（HBS）
- McDonald's in Russia（HBS）
- Standard As a crew A（Darden）
- The Challenge for Multinational Corporation in China（MIT Management Review）
- Employer Branding at McDonald's（ICMR）
- McDonald's Localization Strategy（ICFAI）
- McDonald's in Asia（ICFAI）
- Globalization Strategy of McDonald's Corporation（ICFAI）
- McDonald's Success Strategy and Global Expansion through Loyalty（Journal of Business case studies）
- Radhakrishna Foodland（ICFA）
- McDonald's in Russia（IBS）
- McDonald's in China（IBS）
- McDonald's Corporation（HBS）
- McDonald's is china lovin' it?（ACRC）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- McDonald's
- **Yum! Brands**
- Wal-Mart
- ZARA
- IKEA
- Ritz-Carlton Hotels
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Yum! Brandsの概要

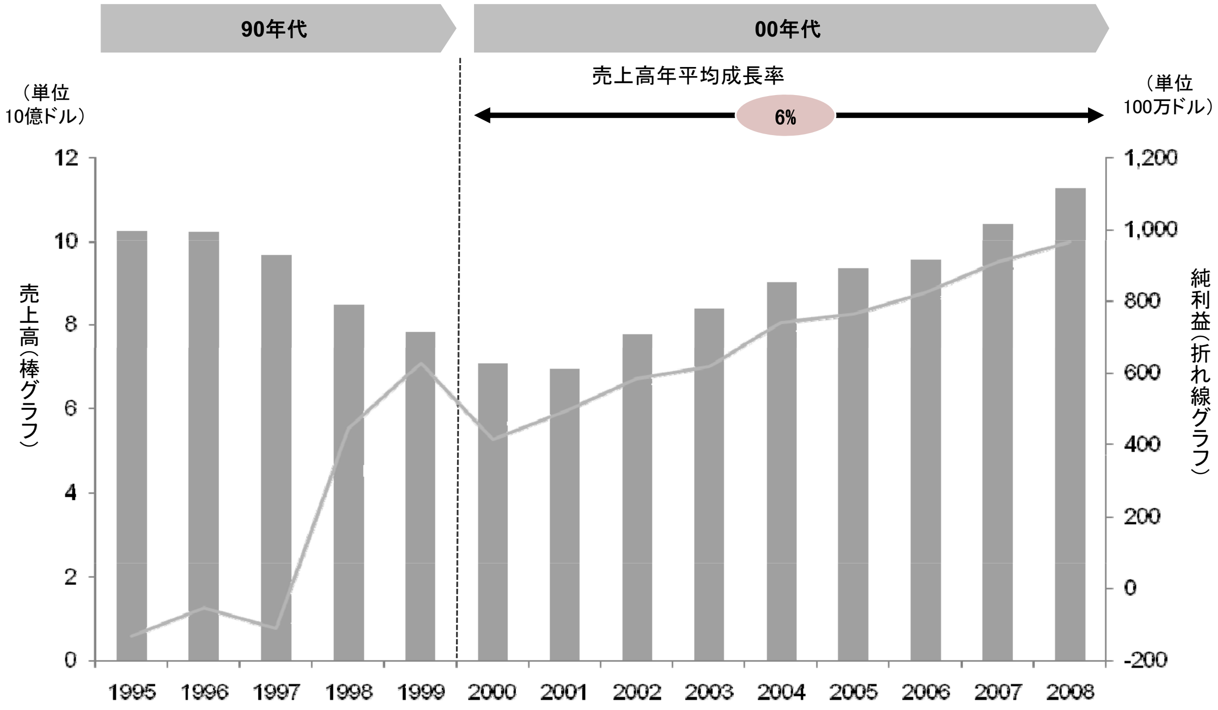
KFC（Kentucky Fried Chicken）など5つのブランドを擁し、店舗オペレーションの標準化と原材料のグローバルソーシングによりファーストフードで世界最多の店舗数を持ち、成長を続ける

創設	■ **5つのブランドを有し、世界最多の店舗数をほこるファーストフード企業** • ペプシコのファーストフード部門（KFC、ピザハット、タコベル（メキシコ料理））を統括する子会社であったTriconが、1997年に分離 • 2002年にロング・ジョン・シルバーズ（シーフード）及びA&W（ハンバーガー）を獲得し名称を変更
ビジネス概要	■ **CHAMPSを呼ばれるオペレーションの標準化とグローバルソーシングを武器にフランチャイズを全世界展開** • 店舗オペレーションを標準化（CHAMPS）し、各国のフランチャイズへ徹底指導 • チーズやパンなどのグローバルソーシングによる原材料の低価格調達 ■ **また、マルチブランド戦略（1店舗に2つ以上のブランドの店舗を設置）によりグループ全体の売上拡大** • ペプシコから分離後に本格化し、2008年末現在、全世界36,000店舗中、約5,000店舗がマルチブランド店 – マルチブランド店の9割以上はいまだ米国内にあるが、海外のマルチブランド店舗も年率13%で増加中
財務	■ **2000年代前半に一時落ち込むものの、それ以降、売上、利益ともに成長を続ける** • 売上：113億ドル（08年度）、売上CAGR（2000～2008）：6% • 純利益：10億ドル（08年度）、純利益CAGR（2000～2008）：11%
展開地域	■ 世界110以上の国と地域に、36,000以上の店舗を展開 ■ 90年代に米州（米国以外）、90年代後半から欧州、アジアへ進出 （09年11月現在） • 米州：31国・地域（カナダ、コスタリカ、ブラジル等）　・欧州：32国・地域（英国、ドイツ、フランス、ロシア等） • アジア：19国・地域（日本、マレーシア、中国、インド等）・中東：12カ国（イスラエル、サウジアラビア、UAE等） • アフリカ：9カ国（南アフリカ、モーリシャス、モロッコ等）・大洋州：4カ国（豪州、サモア等）

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移

2000年代前半に一時落ち込むものの、それ以降、売上、利益ともに成長を続ける



Source:Bloomberg

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

前身の各ブランドは、90年代前半～半ばに創設。その後、ペプシコが買収し、現在に至る。中心的ブランドであるKFCは、60年代までに英語圏に進出し、その後アジア、欧州、中南米へ展開。90年以降は、中東へも参入

～60年 | 70年代～80年代 | 90年代～

地域展開（KFC・主要国）

新興国（90年代～）
- サモア（2003年頃）
- インド（1995）
- 中東（イスラエル（1993）、その他）
- 東欧（ロシア（1993）、ポーランド（1993））
- 南米（ブラジル（1993）、コロンビア（1993））

アジア・欧州 中南米（70年代～）
- 中南米（コスタリカ（1972）など）
- アフリカ（南アフリカ（1971）、その後モーリシャス、モロッコ等）
- 欧州（ドイツ（1970年代）など）
- アジア（日本（1970）、マレーシア(1973)、シンガポール（1977）、中国（1987）

英語圏（～60年代）
- オーストラリア（1968～）
- 英国（1960～）
- カナダ（1960年前後）
- 米国（A&W1919、KFC1939、ピザハット1958、タコベル1962、ﾛﾝｸﾞ･ｼﾞｮﾝ･ｼﾙﾊﾞｰｽﾞ1969）

事業領域（ブランド）
- ﾛﾝｸﾞ･ｼﾞｮﾝ･ｼﾙﾊﾞｰｽﾞ（1969年） → (2002年買収）
- A&W（1922年） → (2002年買収）
- KFC（1952年） → KFC（1986年ペプシコが買収）
- タコベル（1962年） → タコベル（1978年ペプシコが買収
- ピザハット（1958年） → ピザハット（1977年ペプシコが買収）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Yum!Brandsの海外展開手法まとめ（1/2）

グローバルソーシングは本部集約。店舗オペレーションはグローバル標準をもとに各国でカスタマイズ。特にローカルで構築が必要な機能は、地元企業との提携により実現

		活動主体	活動内容	
①エントリー		各国	・（特に新興国においては）外資参入の規制や各種ステークホルダーの過剰な反発へ対応	各国政府との連携
②ビジネスシステム	出店	各国	・地元企業と提携し、地域の一等地、ターゲット顧客セグメントに相応しい場所を確保し、進出	地元有力企業との提携
	調達（鮮度が重要な食材）	各国	・鮮度が大事な食材は現地サプライヤーから調達 － チキンは鮮度が重要で現地調達 ・サプライヤーは、多くの場合、現地企業との提携を通じて確保	地元有力企業との提携
	調達（日持ちする食材）	ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ	・日持ちする食材はグローバルソーシング － チーズなどは他ブランドで使用するものも含めてグローバルで調達	ブランド横断のグローバルソーシング
	店舗オペレーション	ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ（各国）	・グローバル標準オペレーション（CHAMPS）をベースに各国の市場や気候にあった形にカスタマイズ － パン生地を練る際に混ぜる水の量を地域により変更など	グローバル標準をベースに現地化

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Yum!Brandsの海外展開手法まとめ（2/2）

商品開発、プロモーションは各国主導で現地化。組織・対しえは、供給はグローバル組織だが、顧客フロントの権限は、現地主導

		活動主体	活動内容	
②ビジネスシステム	商品開発プロモーション	各国	・各国の嗜好にあわせて商品開発／プロモーション ー ソースの味や鶏肉の揚げ方などを地元の嗜好にあわせてカスタマイズ	各国主体の現地マーケティング
③組織・体制		ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ 各国	・供給システムはブランド横断の世界標準システム＋一部現地化 ・顧客フロントは、現地採用を積極的に活用した現地法人が主導的に進める	供給のグローバル組織＋顧客フロントの現地化

以降、①、②、③をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー

新興国への参入に際しては、各国政府との連携により、各方面からの反発を防ぎスムーズな参入を目指す。但し、インドでは政府との連携に失敗し、ビジネス立上げに時間を要している

	中国での成功	インドでの失敗
政府の状況	・**共産党の独裁** ー 共産党さえ連携すれば、基本的には規制や国民動向に対しても押さえが効く	・**2大政党制** ー 国民会議派とインド人民党（BJP）が対立しており、政府の許認可案件が政争の具とされるケースあり
Yum! Brandsの対応	・**中国出身の東アジア担当役員が政府に接触** ー 中国出身の東アジア担当役員のTa Tung Wangが共産党に接触し、進出を打診 ー 当時、欧米食文化の輸入により市場開拓を目論む政府は歓迎／地元有力企業を紹介	・**与党国民会議派には根回ししたものの、野党BJPに対しては十分な接触が出来ていなかった** ー KFC店舗開店の許認可を、他のどのファーストフードチェーンよりも早くに取得 ー しかし、インド議会内で野党議員から激しい非難を浴びる
結果	・**中国経済の急速発展とともに急成長を遂げ、一国でYum!Brandsの全世界売上、営業利益の2〜3割を占めるに至る** ー 店舗数急拡大 　ー 1987年　第1号店開店 　ー 2000年　450店舗 　ー 2008年　3,600店舗 ー 全社の中で、米国セクション、海外セクションとともに、3地域セクションの一角を構成（売上全体の約3割を構成）	・**農民団体による抗議行動、公的機関による免許剥奪等により、規模拡大までに10年を所要** ー 農民団体が、KFCは「非倫理的」として激しい抗議 　ー 1996年、農夫100人が店舗を襲い設備を破壊 ー また、店舗所在地の公社が、KFCの商品に、規定以上のMSG（味の素）が含まれていることなどを理由に免許を剥奪し、店舗の閉鎖を命令 ー 新規店舗開店時も、輸入食材の安全性、衛生状態等を理由に免許取消や店舗閉鎖を命令 ー これらの影響により、KFCはインド国内において1995年から2003年まで1店舗しか営業できず。2005年にようやく出店規模拡大を実現 ー 押さえが効かなかった野党の影響も介在したと想定される

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム(出店、調達)

中国では、地元有力企業との提携により、ローカルでのビジネスシステム構築上のカギとなる、チキンの調達と競争力ある出店場所の確保を実現

中国エントリーに際して2社と合弁

株式は、
- Yum! Brands(60%)
- Beijing Ani(27%)
- Beijing travel and Tourism(13%)

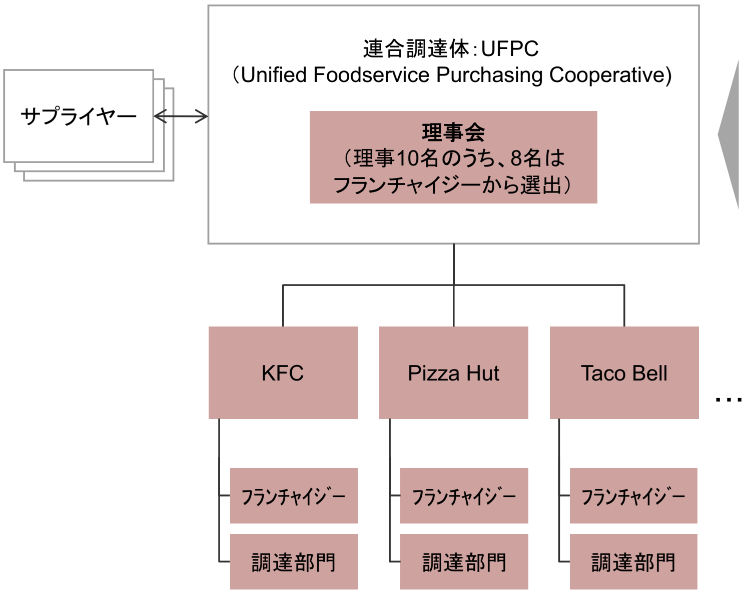
	企業概要	目的と結果
Beijing travel and Tourism社との提携	• 北京の主要な全てのホテルとレストランの建設及びオペレーションを実施していた企業	(目的) • 競争力ある出店場所の確保 (結果) • 87年に北京の天安門広場内にKFC一号店を開設 – Beijing travel and Tourismのソーシングにより、大人気スポットである天安門広場内に場所を確保 • 90年に北京の中心地であるDongzhimen StreetにPizza Hutの一号店を開設
Beijing Animal Production との提携	• 北京近郊で、鳥の鶏飼、卸業を占有していた企業	(目的) • 良質なチキンを地元で調達 (結果) • CHAMPS(後述)の基準を満たす鮮度の高いチキンを調達

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム(調達)

ブランド横断の連合調達体であるUFPCを設立し、多大なバイイングパワーを発揮

UFPC
- 元々KSFのフランチャイジーが連合し、共同調達を開始
- その後、97年にTriconがペプシコから独立際に他ブランドと連携し、99年にUFPCとして設立



- **ブランド横断の調達組織により、全米規模で強力なバイイング・パワーを発揮**
  - UFPCは世界最大のチーズ購入者の一つ(Yum!Brandsフランチャイズ担当上級役員)

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（店舗オペレーション）

マネジメント、サービス、商品、機器に関して、原則CHAMPSによりグローバル標準化するが、一部地域特性を考慮しローカルにて修正を実施。さらに、ミステリーショッパーが遵守を定期的に確認

マニュアル作成

（グローバル標準化）
- **グローバル標準オペレーションのマニュアルを本部で作成し、各国のフランチャイズへ導入・指導**
  - CHAMPSという標準マニュアル
    - C:Cleanliness、H:Hospitality、A:Accuracy、M:Maintenance、P:Product quality、S:Speed of service
    - 元々は品質管理の基準だったが、その後、対象範囲が拡大され、ブランド横断でのオペレーション標準化の基盤となり、マニュアル化され全世界で導入
    - 全世界へ配布されるマニュアルには、マネジメント、サービス、商品、機器の4つのセットが存在

（一部ローカライズ）
- **原則世界標準だが、一部ローカルの特性にあわせて修正**

（事例①）
  - サービスにおいて、アイコンタクトとスマイルはアジアでは必ずしも好印象でない
    - グローバルの標準では、サービサーは、顧客に対してアイコンタクト、スマイルをすることになっているが、アジア各国では必ずしも好印象でないことが判明し、ローカルにて修正

（事例②）
  - 商品において、生地の練り方は、国によって異なる
    - 生地に対する水比率や温度は、各国の気候や顧客のニーズによって異なるため、ローカルにて修正

ビヘイビア チェック

- **ミステリーショッパーが定期的にチェック**
  - 月に1回、ミステリーショッパーが訪問し、CHAMPSの基準を守っているか確認
    - 1996年に開始
    - コア商品を中心に注文し、実際に試食して確認する

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（商品企画・プロモーション）

アジア初の日本進出では、当初米国方式をそのまま持ち込み苦戦。その後戦略転換し、現地化を志向。以降の進出では、参入当初から現地化マーケティングを実施

日本での失敗と学び

- **アジア初の本格進出だった日本では、米国方式をそのまま持ち込み苦戦**
  - 70年に三菱商事と合弁で日本KFCを設立
  - 米国の店舗フォーマット／商品ラインナップをそのまま導入
  - しかし、店舗、商品ともに訴求せず、揚げた後2時間で捨てるというCHAMPSのオペレーションによりチキンを捨て続けた
  - さらに、71年にマクドナルドが進出し、ローカルマーケティングにより大ヒット／ターゲットセグメントの顧客を奪われる
- **2年後に戦略転換し、現地マーケティングを実施**
  - 72年に日本の食文化をマーケティングし、フライドフィッシュやスモークチキンなど導入
  - 床屋の様と揶揄された店舗も、モダンな作りに変更

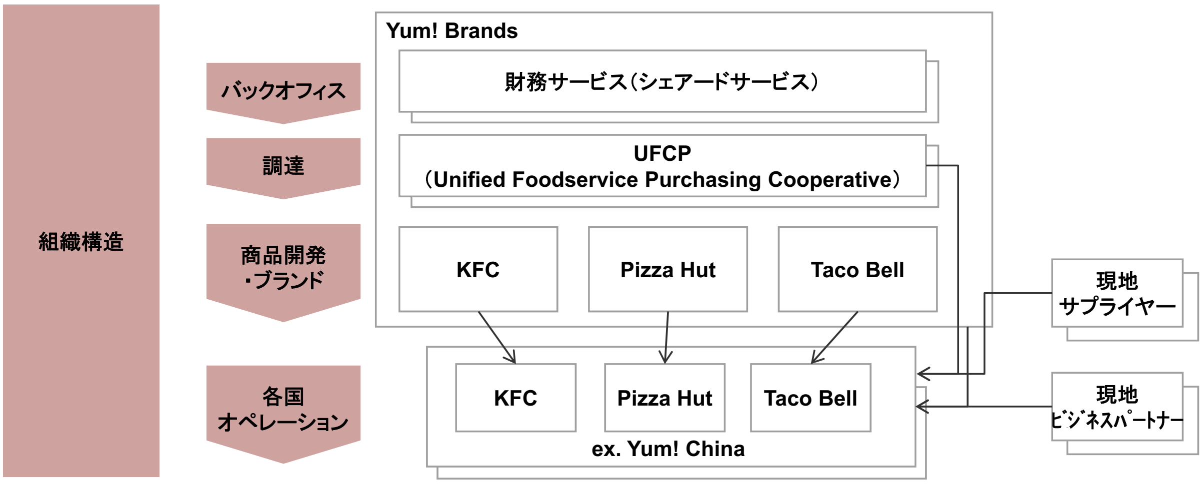
以降は、最初から現地マーケティングを実施し成功

- **中国では、メニューだけでなく、一部店舗の内装や、マスコットまで現地化。さらには中華料理ブランドまで立上げ**
  - メニュー
    - 食習慣に合わせ、朝食メニューに「お粥」を導入
    - 嗜好に合わせ、オールド北京ロール（北京ダックのようにチキンを薄皮で巻いたもの）、スパイシーチキンウィング等を導入する一方で、コールスローサラダをメニューから削除
  - 店舗
    - 北京のあるKFC店舗の内装を、中国の伝統建築様式を踏まえたものとし、凧などで装飾
  - マスコット
    - 「チッキー」をマスコットキャラクターとして導入
  - 中華料理ブランド
    - 「東方既白（East Dawning）」ブランドを展開中
- **マレーシアでは、ローカルメニューとともに、ローカルマスコットを導入**
  - メニュー
    - ガーデンサラダ、中国ハーブ茶
  - マスコット
    - PR番組においてマレーシアのローカルキャラクター「スーパーチュック」を導入

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③組織・体制

供給システムはブランド横断のグローバル統一（＋一部ローカル）で、顧客フロントはブランド別管理をしながら、各国法人が主導



各国の
マネジメント

- 各地の役員は現地化が基本
  - 各国の役員の8割は、現地採用で、各国の関連業界からの採用が中心

（事例：Yum! China ）
- 役員は大半がメインランド出身で、残りも華僑など、中華系の人材
- 結果として、政府の関係構築も築きやすく、従業員との良好な関係も作りやすい
  - 例えば、ポテトの関税変更でマッシュポテトがメニューがなくなった際、現地役員から政府への働きかけにより部分的に解決し、1年でメニューが復活

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- Yum! Brands IR資料
- 日本ケンタッキーフライドチキン株式会社IR資料
- Tricon Restaurants International: Globalization Re-examined (HBS)
- Yum! Brands, Inc.: A Corporate Do-Over
- Kentucky Fried Chicken in China (Richard Ivey School of Business)
- Yum! Brand’s Key Growth Strategies (ICFAI)
- Yum Brands in China (ICFAI)
- Yum! Brands Inc. in China (ICFAI)
- KFC in China (ICFAI)
- KFC in India – Ethical (ICFAI)
- Corporate Co-branding: Case of Yum! Brands, Inc. (ICFAI)
- Chinese Flavoured KFC (ICFAI)
- Yum! Brand’s Turnaround Strategy (IBSCDC)

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- McDonald's
- Yum! Brands
- **Wal-Mart**
- ZARA
- IKEA
- Ritz-Carlton Hotels
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Wal-Martの概要

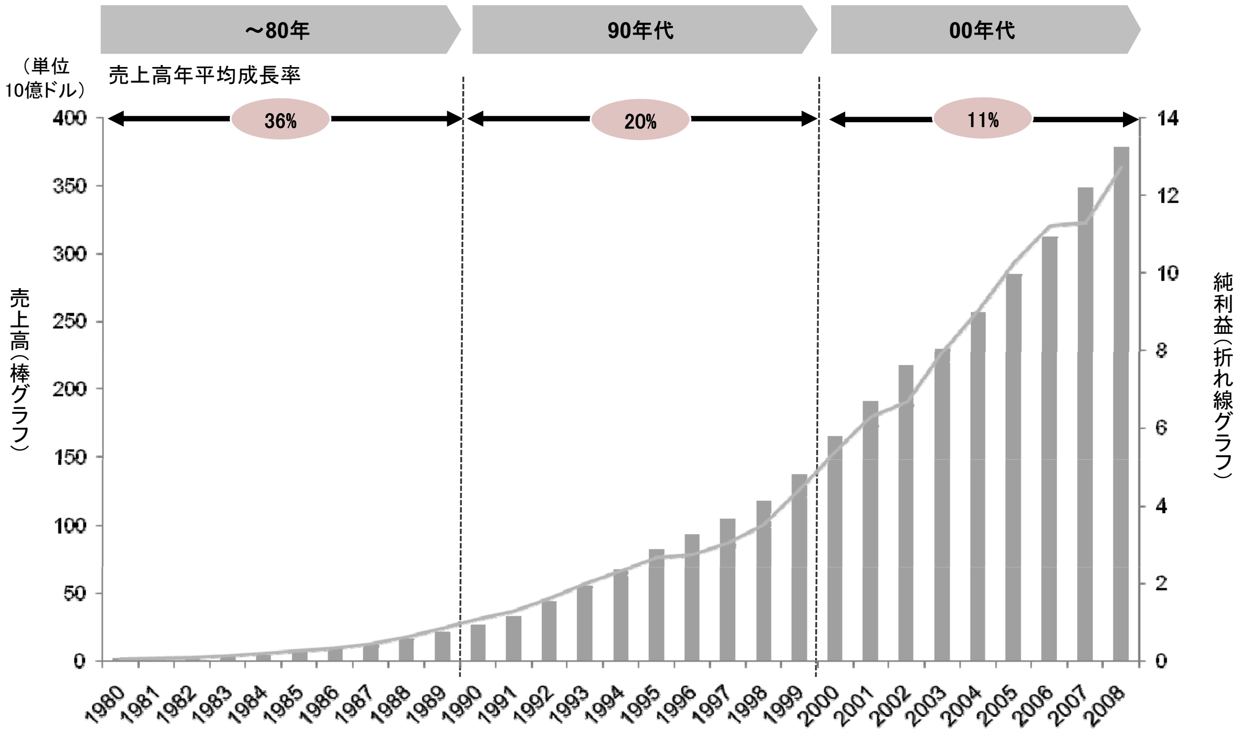
グローバルソーシングや地域ドミナント戦略など供給システムの効率化により、EDLP（Everyday Low Price）を実現し、ディスカウントストア（スーパーセンター含む）を中心に成長

創設	■ **1962年創設の米国に本社を置く世界最大のスーパーマーケットチェーン** • 元々は、サムウォルトンが米国南部アーカンソー州に創設した地方企業
ビジネス概要	■ **EDLP（Everyday Low Price）を掲げ、低価格のディスカウントストアを中心に展開** • 1960年代にディスカウントストア業態で成長 ー 当初は、競争を回避するため人口2.5万人程度の田舎でも成り立つ店舗を設計 ー 7万SKUを揃え、近隣住民の生活を幅広くカバー ー 自社物流網も効率を確保するため、地域ドミナント戦略を採用 ー グローバルソーシングやメーカーとの直接取引き、PBの活用により調達費を大幅に削減 ■ **その後も、業態の拡大＋海外フットプリント拡大で成長** • 1983年に会員制卸売のサムズ・クラブ、1986年にディスカウントストアに食料品を加えたスーパーセンター、1998年に購買頻度の高い食料品・雑貨を扱うネイバーフッド・マーケットを導入 • 90年代頭から南米やカナダに進出。90年代後半にはアジア、欧州と進出領域を拡大
財務	■ **30年以上にわたり、売上、利益ともに高い成長性を維持** • 売上：3,780億ドル、売上CAGR(1980～2008)：23% • 純利益：127億ドル、純利益CAGR(1980～2008)：23%
展開地域	■ **世界14カ国に進出** ■ **90年代に米州（米国以外）、90年代後半からアジア、欧州へ進出** **（09年11月現在の進出国）** • 米州10カ国（メキシコ、カナダ、ブラジル、アルゼンチン、グアテマラ、ｴﾙｻﾙﾊﾞﾄﾞﾙ、ｺｽﾀﾘｶ、ﾎﾝｼﾞｭﾗｽ、ニカラグア） • 欧州1カ国（英国） • アジア3カ国（中国、日本、インド）

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移

Wal-Martは、30年以上にわたり、売上、利益の高成長を維持

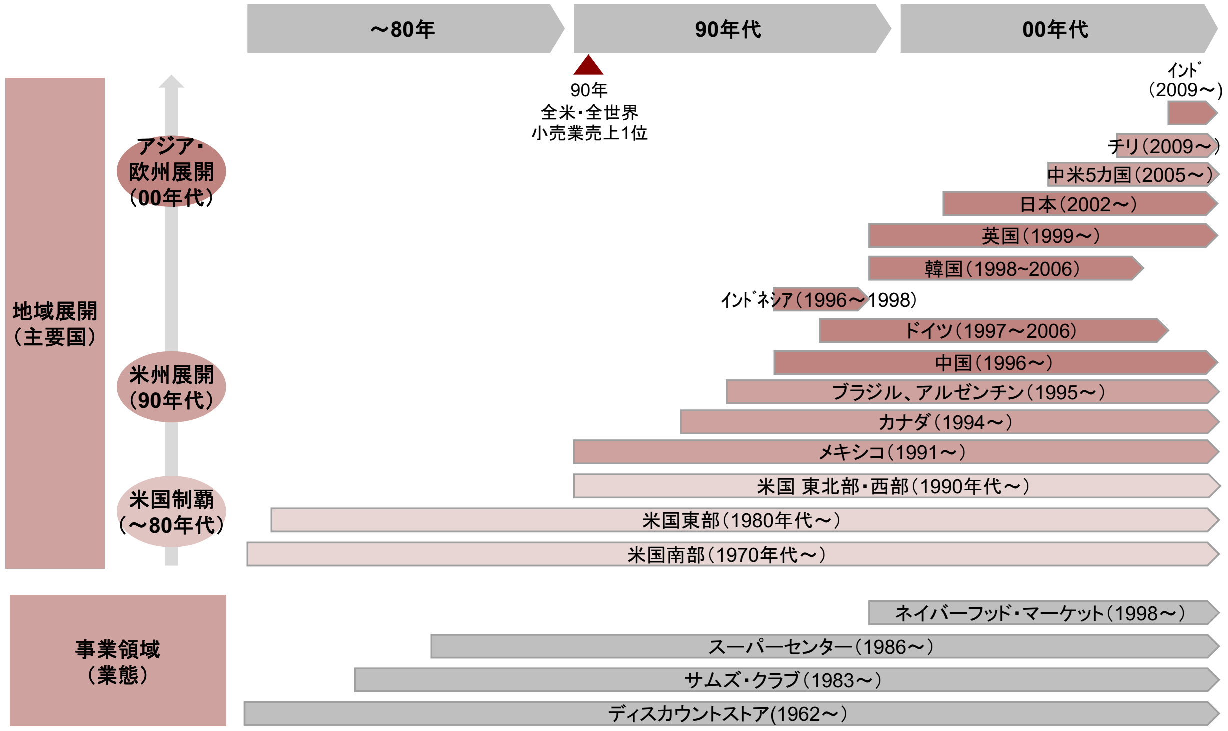


Source:Bloomberg

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

80年代までは、国内でのフットプリント拡大、業態の拡大が中心、90年代以降、海外フットプリントの拡大により成長をドライブしてきた



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Wal-Martの海外展開手法まとめ

顧客フロントはローカライズ、供給システムは標準化することで、Wal-Martの競争優位性を横展開しながらも、各国の市場特性にあわせたビジネスシステムを構築

①エントリー

- **参入国、市場の状況にあわせて方法を選択**
  - 成熟市場は、買収参入（ex.イギリス、ドイツ）
  - 規制が存在する場合は、合併参入（ex.メキシコ）
  - 未成熟市場は直接投資で参入（ex.ブラジル）

→ 市場成熟度 参入方法を選択

②ビジネスシステム

（バック）供給システム

- **各市場とも同様の政策を展開**
  - 自社物流センターでのドミナント形成による物流費削減
    - 地域単位の高密度出店による物流費削減
  - メーカー直接取引き＋グローバルソーシングで調達コスト削減
    - 自社物流センターによる中抜きとグローバルソーシングの導入
  - PB導入による収益力向上
    - Grate Price ／Grate Valueの展開

→ グローバル 標準化戦略

（フロント）店舗フォーマット／カテゴリ

- **各国の市場や商慣習にあわせて店舗フォーマットやカテゴリを選択**
  （ex.メキシコ）
  - 所得者向けフォーマット「ボデーガ」を展開
  - スーパーセンターの食品比率を高めている
  （ex.イギリス）
  - 食品は買収先のASDAの品揃えを継承
  - 非食品は、WalMartが独自の品揃え

→ ローカライズ戦略

③組織・体制

- **参入地域を本社決定し、選抜チームを形成してプラン作り**
- **フロント（店舗フォーマット、カテゴリ）は、地域本部、個別店舗主導**
- **バック（物流、調達）は、本社主導**
  - グローバルソーシング部／グローバルソーシングセンター（中国）／全世界共通のITインフラ（Retail Link）

→ ローカライズ領域は現地化／標準化領域は本社主導

➡ **以降、①、②、③をレビュー**

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー

規制や市場成熟度、競争状況によりエントリー形態を選択

参入国例		エントリー概要
メキシコ	市場・競争環境	**・外資に対する規制が存在** － 旧外資法の規制が存在 － 外資への政府の政策も流動的で、合弁による進出を判断 **・成長市場だが、フラグメンテッドで買収先は乏しかった** － ママパパショップ、キオスク、小規模スーパーマーケットで小売市場の約半分を占めていた
	エントリー形態	**・91年に現地リテイラー（シフラ）との合弁により進出** － メキシコのトップリテイラーであるシフラと合弁会社設立により進出（08年時点で出資比率60%）
イギリス	市場・競争環境	**・テスコ、セインズベリーなどを中心に競争の厳しい市場** － 欧州大手リテイラーの地元市場で競争は激しかった **・厳しい出店規制** － 都市農村計画法により郊外への大型出店には制約があった
	エントリー形態	**・99年に現地リテイラー（ASDA）を買収し進出** － 当時ASDAは、国内シェア第3位 － 食品中心であったが、元々強力な供給システムを持ち、EDLPを展開 － Wal-Martの日用雑貨のDSを組み合わせて参入
ドイツ	市場・競争環境	**・成熟市場で、欧州内でも厳しい競争環境** － 参入当時、CAGRは約0.3% － 強力な現地リテーラー（メトロ、アルディ、リドルなど）がおり、特に、アルディやリドルは元EDLPを展開
	エントリー形態	**・97年に現地リテイラー（ベルカウフ、ハンデルズ）の買収により進出** － ベルカウフのディスカウントストア21店を買収 　－ 南西部でしか展開せず、全国展開への足がかりとなり得ず － 98年、インタースパーのハイパーマーケット74店舗を買収 　－ 買収後同社店舗が屋内にあり、ウォルマートの店舗オペレーション適用が困難と判明

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載･複製

②ビジネスシステム（1/3）

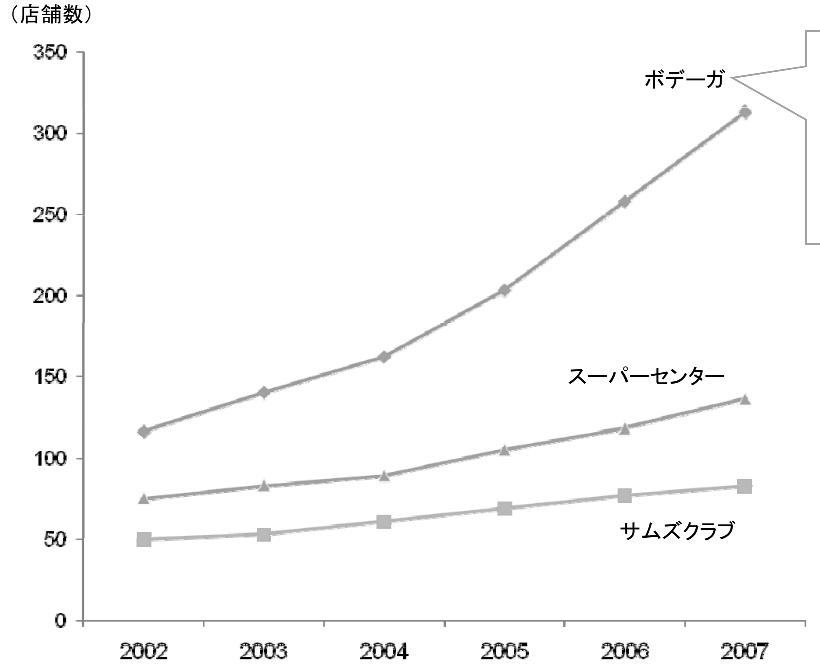
各国ともにバックは、グローバルな供給システムを導入し、顧客フロントは、ローカライズ

参入国例		ビジネスシステム概要
メキシコ	（フロント） 店舗フォーマット ／商品カテゴリ	• **90年代は、都心部はシフラ系、地方はWalMart系を中心に進出** － 元々シフラが中心拠点である首都圏は、認知度の高いシフラ系店舗で展開 － 手薄な全国地方都市は、WalMart系店舗を展開 － スーパーセンターの食品比率を高めに調整（米国は40%だが、メキシコは50%） • **00年代より低所得者層向けの「ボデーガ」を加速** － 低所得者が多く価格志向の強いメキシコでは、倉庫型ディスカウントストア（ボデーガ）を全国展開
	（バック） 供給システム	• **自前物流センターでのドミナント形成で物流効率化** － メキシコシティ、グアダラハラなど中心的地域に8つの物流センターを設置し地域ドミナント形成 • **地元メーカーとの直接取引＋グローバルソーシングによる調達コスト削減** － 50%以上の供給業者とEDIで情報交換 • **PB（Grate Price）投入で利幅拡大**
イギリス	（フロント） 店舗フォーマット ／商品カテゴリ	• **食品の品揃えは、ASDAの元々の品揃えを継承** － 元々ローカルにあわせた品揃えをしていたASDAのやり方をそのまま引継ぎ • **加えて、Wal-Martの日用雑貨のDSを組合せ** － Wal-Martが元々強い日用雑貨を英国に合わせた品揃えで展開
	（バック） 供給システム	• **自前物流センターでのドミナント形成で物流効率化** • **グローバルソーシングで、ASDAの調達力強化** － 元々メーカーとの直接取引きによる調達コスト削減が行われていたが、WalMartのグローバルソーシング力を生かし、さらに調達力を強化 • **PB（Grate Price･Grate Value）投入で利幅拡大** • **結果、ASDAの低価格戦略は強化された** － 売価は競合比平均▲7%だったが、WakMartの施策により競合比▲13%（▲5%）へ向上

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載･複製

参考）業態別店舗数推移

メキシコでは、2000年以降、ボデーガを中心に店舗展開を行ってきた



• 例えば、十分な大きさの冷蔵を持たない顧客のために、バターは通常の半分の大きさで陳列し、価格も1個2ペソ（14円）と相場の半額にしたりと工夫することで、現地の低所得者層の生活実態にあわせた品揃えや価格を実現

出所：ウォルマートの新興市場参入戦略

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（2/3）

各国ともにバックは、グローバルな供給システムを導入し、顧客フロントは、ローカライズ

参入国例		ビジネスシステム概要
ドイツ	（フロント） 店舗フォーマット ／商品カテゴリ	• 買収企業の店舗をベースにリノベーション － ドイツリテイラーの店舗レイアウトを引き継ぎ、古くなった箇所を中心に約150M$を投入し、リノベーションを実施 （事例） － ドイツでは米国のルールをそのまま持ち込み、途中で改善を実施 － 米国の店舗では、顧客が店員から10フィート（約3メートル）の距離まで近づいたら話しかけるという「10フィートルール」及び、出入口付近に立ち、出入りする顧客に話しかける「グリーター」という制度が実施されている － 97年にドイツに進出した際にも、当初「10フィートルール」と「グリーター」を継承したが、現場の販売オペレーションの中で、ドイツの国民性として他人から話しかけられることを相対的に好まないことが判明。複数の店舗での調査の末、最終的には現地法人の社長の判断により、これらの制度の運用が停止された
	（バック） 供給システム	• 自前物流センターによるドミナント形成が機能せず － 元々メーカーと個店が直接取引きをしているドイツは中間にDC設置に抵抗があり、メーカーの対応が遅れた － 結果として、時には20%の在庫欠品率を計上（業界平均は7%） － さらに、一部の調査では、同一商品の競合比で1割以上価格が高かった

34

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（3/3）

中国では、顧客の生活習慣や購入特性にあわせて顧客フロントのあり方をカスタマイズ

参入国例		ビジネスシステム概要
（参考） 中国	（フロント） 店舗フォーマット ／商品カテゴリ	（事例） － 中国では、「新鮮」なものとは「生」を意味し、魚やエビに加え、カエルなども食すため、これらの生の食材が求められる。しかし、欧米の常識で品揃えを検討していたWal-Martは当初これらの品揃えニーズに十分対応出来ていなかった － Wal-Mart利用層の冷蔵庫は小さいため、腐りやすい商品は日々買い物をする習慣があるが、W当初、欧米同様の品揃えを行い、腐りやすい商品が大量に売れ残り腐敗する事態が起こった。これらの事態に対して、店舗裁量により、中国の食文化や生活事情にあわせた品揃えに改善 － 当初は欧米方式をとり、品揃えは綺麗に整頓し、店内で店員から積極的に声をかけなかったが、中国では、上品過ぎて「覇気がない」として受入れられなかった － また、Wal-Martに来る人は米国のように車ではなく、自転車やバイクで来る人が多いためより丈夫なレジ袋が必要だと、当初クレームが出ていた － これらに対しても現場主導により、山積みされた商品を前に、店員が大声で口上を述べるという販売方法に切替え、レジ袋を改善しローカルのニーズに応えていった

35

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③組織・体制

体系的なグローバル経営者の育成プログラムに加え、供給システムは、本部集権によりグローバル標準化を推進。顧客フロントは、分権化によりローカライズを実現

本部	エントリー地域の検討	• 本部の国際部門が一括して担当 － エントリー候補の経済、政治、市場などの分析を実施
	エントリー戦略の策定	• AIM（Accelerated International Management program） － 各国の進出を率いる能力と熱意を備える20～25人のグループを選定 － 選定にあたっては、CEOが個別に面接を通じて評価
	グローバル人材の育成	• ILDP（International Leadership Development program） － 各国のマネジメントレベルの人材を様々な国で経験を積ませ、スキル、知識、経験を蓄える
	（バック）供給システム	• グローバルソーシング部 － 海外における直接取引きの構築 － 新たな供給源の確保 － マーチャンダイジングのベストプラクティスの作り込みと共有化 • 中国のグローバルソーシングセンター － 深圳へグローバル調達本部を設置 － 本社主導のもと全世界の約2/3の調達額を一括管理
各国	（フロント）店舗フォーマット／カテゴリ	• 地域本部制 － 地域戦略の一部を担当。欧州はイギリス、アジアは香港、中南米はマイアミに設置し、展開する店舗フォーマットやカテゴリなどの基本方針を決定 • 個別店舗への裁量委譲 － カテゴリ選択やプライシングについても本部のガイドに基づき、一部は店舗で調整可能
（参考）ITインフラ		• Retail Link － 詳細な在庫や販売状況をサプライヤーと共有し、的確な販売数量予測や在庫管理が可能となる情報システム

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

• Wal-Mart IR資料
• Wal-Mart in Europe (HBS)
• Wal-Mart Ventures in Mexico (HBS)
• Asda (B) (HBS)
• Taking Wal-Mart Global (Strategy + Business, HBS)
• Wal-Mart's German Misadventure (ICFAI)
• Wal-Mart: Managing Globalization (ICFAI)
• Wal-Mart in China (ICFAI)
• Wal-Mart Stores: “Every Day Low Prices” in China (Asia Case Research Centre)
• Wal-Mart's Strategies in China (ICFAI)
• Wal-Mart's Supply Chain Management Practices (A) (ICFAI)
• Wal-Mart's Supply Chain Management Practices (B) (ICFAI)
• ウォルマートの世界戦略を見る（Chain Store Age)
• ウォルマート事情ーアジア戦略の大本命はやはり「中国」!? (Chain Store Age)
• ウォルマートの国際経営戦略に関する一考察（丸谷雄一郎、商学論纂）
• 小売企業の総合型業態による海外戦略（白石善章・鳥羽達郎、流通科学大論集）
• 小売企業の国際展開（向山雅夫・崔相鐵、中央経済社）
• ウォルマートの新興市場参入戦略（丸谷雄一郎・大澤武志、芙蓉書房出版）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- McDonald's
- Yum! Brands
- Wal-Mart
- **ZARA**
- IKEA
- Ritz-Carlton Hotels
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

ZARAの概要

希少性が求められるハイファッションの製品を多品種少量生産で高速回転させながら低価格で提供し（＝ Fast Fashion ）、成長を続ける

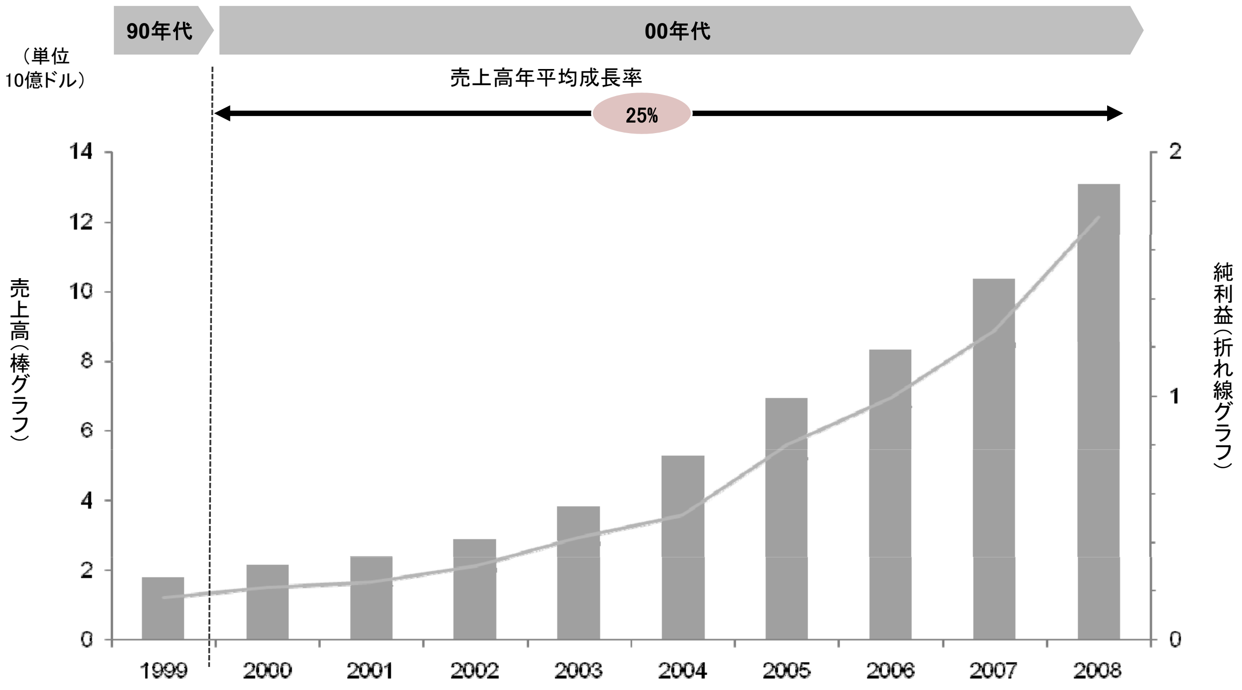
創設	■ **1975年にスペインにて創設された、世界最大級の女性・男性・子供用衣料品の製造小売ブランド** • スペインの衣料品商アマンシオ・オルテガが創設。Zaraは、同人が設立したインディテクス・グループ傘下にある8ブランドの中で最大のブランド（グループ売上高の66%を計上）
ビジネス概要	■ **企画・生産～販売を垂直統合し、希少性が必要なハイファッションのトレンドに沿った製品を多種少量生産で高速回転させ安価で提供（Fast Fashion）** • 年間30万SKUの商品が製造される(1)が少量生産であるため、「希少価値」が高まり、顧客は頻繁に来店 • 企画、生産から店舗での陳列まで2～4週間のリードタイムで実施 • 主要コレクションの傾向、各地域のトレンドを把握しながら、本社で200人のデザイナーが一括デザイン • ファッション性の高い服は本社近くで製造／ベーシックな服は低コスト国（中国、インドなど）で生産 • 本社の近隣にある物流センターを通じて、トラック便及び航空便により、全世界の店舗に24～72時間で直送
財務	■ **00年代以降だけを見ても、売上、利益ともに高い成長性を維持** • 売上：131億ドル（08年度）、売上CAGR（1999～2008）：25% • 純利益：17億ドル（08年度）、純利益CAGR（1999～2008）：29%
展開地域	■ **世界72カ国・地域に約1,500店舗を展開** ■ **1980年代末から海外展開を開始。90年代は欧州・北米中心、2000年前後より、南米、アジア、中東にも進出（2008年末時点）** • 欧州：36か国（仏、伊、ポルトガル、独等） • アジア：8か国（日本、中国、インドネシア、フィリピン、韓国、マレーシア、シンガポール、タイ） • 米州：16か国・地域（メキシコ、米、ブラジル、カナダ等） • 中東・アフリカ：12カ国（サウジアラビア、イスラエル、UAE、クエート、モロッコ等）

(1) 1年間に商品化されるデザインは1万種類であるが、1種類につき、5~6色、5~7のサイズが製造されるため

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移（インディテクス・グループ）

2000年以降、売上、利益ともに高い水準で成長を続ける

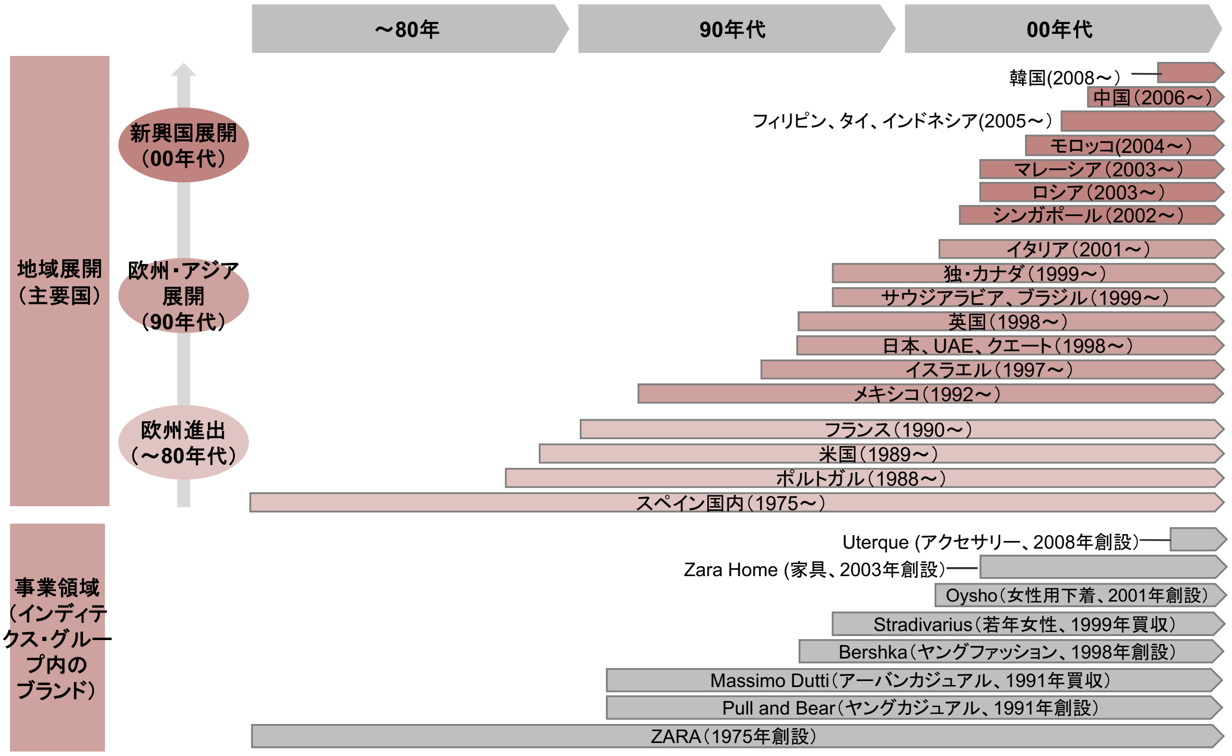


Source:Bloomberg

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

80年代に欧州へ展開し、90年代に米国、アジア、00年代に入り、新興国までフットプリントを拡大



 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

ZARAの海外展開手法まとめ

エントリーは本社主導で様子見をした上で一気にしかける。ビジネスシステムは、グローバルな垂直統合モデルを本部主導で高速商品回転

		活動主体	活動内容	
①エントリー		本部	・本部専門チームが国単位でマクロ／ミクロ分析 ・統一の評価基準からエントリー方式を決定 ・中心地に1店舗だけエントリーし、市場・競合情報を溜め込みながら他地域へ拡大可能かを判断（go slow strategy） ・各国事情にあわせたロケーション変更や施設改修を続ける	Go slow Strategy
②ビジネスシステム	デザイン	本部 （地域）	・コレクションの流行や市場調査をもとに本社が商品企画 ・少量だけ投入し、テストマーケティング ・地域からデザイン修正や他のニーズを集め追加企画	垂直統合モデルで高速商品回転
	生産・物流	本部＋α	・ハイファッションは本国／ベーシックファッションは低コスト国にて生産 ・本社付近のラルコニャ物流センターへ世界中から一度集めて世界各地へ1日～3日で配送	
	MD・マーケティング	本部 （地域）	・投入商品とあわせて本部が、レイアウト／照明／陳列を決定 ・本部は、各国のストアーマネージャーと個別の状況を共有しながら、最終的な内容を決定	
③組織・体制			・ブランドマネージャーがグローバルに基本的な権限を保持 ・但し、カントリーマネージャーがリエゾンとなり、各国のストアマネージャーの要望聞き、企画や営業と協議しながら必要なものを峻別し反映	本部主導

➡ 以降、①、②、③をレビュー

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー（1/2）

まず、本部が国単位で参入の有無／形態を検討

	検討単位	活動内容
エントリー対象国の選択	国	■ **本社の特別チームが、まずは国単位で、マクロ、ミクロの両面から集中的に検討** • マクロ面は、対象国のマクロ経済の動向、今後の成長性とその他前提条件の確認 – その他の前提条件は、関税、法人税、平均労務費、店舗の賃貸料やそれ以外の規制の確認 • ミクロ面は、ZARAのハイセンスなファッションに対するニーズの大きさやチャネルの検討 – ZARAのハイセンスなファッションに対するニーズの確認 – 競合状況の確認（競争環境の分析とともに、同業態の成功／失敗の要因分析） – 衣料品の販売チャネルの状況／出店に際する好ロケージョンの確認
エントリー形態の選択	国	■ **対象国のカントリーリスク、市場性、ビジネスリスクにより、3つのエントリー方式から選択** • 3つの方式から対象国のエントリー方式を選択 – 方式は、①「直接投資」、②「合弁」、③「フランチャイズ」 • 方式は、大きく3つの評価基準により判断 – 評価基準は、カントリーリスク（政治状況など）、市場性（規模／成長性）、ビジネスリスク（ニーズの有無、競合状況など） – ①「直接投資」方式は、いずれの基準も高い場合に採用 – ②「合弁」方式は、総合的に評価基準は満たしているが、エントリー時点で競争優位性を築けるか不透明な場合に採用（ex.一号店が好ロケーションにとれない／地元の強い競合がいるなど） （ex.日本、ドイツなど） – ③「フランチャイズ」方式は、市場規模が小さい／文化的な差異が大きい／政府の意向により規制が変化しやすい、などの場合に採用 （ex.中東諸国、キプロス、アンドラ、アイスランドなど）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー（2/2）

参入に際しては、中心地に一店舗だけ参入しテストマーケティング。他の地域への展開可能性を探った上で、一気に本格進出（=Go slow Strategy）

段階	検討単位	活動内容
テスト マーケティング	各国地域	■ **中心地に1店舗だけ構えて、しばらく様子見をする（<u>Go slow strategy</u>）** • 例えば、米国では89年にマンハッタンに進出し、03年から本格進出 ■ **様子見期間に、衣服／店舗のデザインに対する好みや価格に関する知識を溜め込む** **（メキシコの事例）** • メキシコでは、Go slow strategyを通じて、欧州とターゲット層が大きく異なることが判明し、本格参入にあたり、ブランディング方法を変更 － スペインでは、8割の国民が所得的にZARAの商品に手が届く － しかし、メキシコは、平均所得層が低いため、一部の上流層にしか手が届かなかった － 従って、ZARAは「made in Europe」を強く打ち出し、高級感あるブランドイメージの構築に努めた ■ **対象国の他地域への展開可能性を考慮し、最終的に本格エントリーを行うかどうかを判断** • 他の中心地、周辺地域のマーケティングを同時に行い、最終的に対象国へ本格エントリーするかどうかの判断を行う
本格エントリー		

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（デザイン）

本部主導で、ベースとなる商品を決め、テストマーケティング。その後、各国のフィードバックを受け取りながら、高回転でカスタマイズ、追加企画を実施

段階	検討主体	活動内容	リードタイム
シーズン前 （基本投入商品）	本部	■ **本部取材チーム／商品マネージャーがコレクションを確認** • パリコレやミラノコレで話題になったオートクチュールの流行を捉える ■ **本部取材チーム／商品マネージャーが各国のファッションを直接取材** ■ **ベースとなるシーズン投入用の商品企画／デザインを実施** • 商品マネージャーが、基本投入商品を企画し、デザイナーがデザイン	■ N/A
シーズン中 （テスト投入）	本部	■ **まずは、一部を先行投入し、テストマーケティング** • 予定製造量のうち数千枚程度を先行投入して様子見 • 各国から報告を受け、場合によっては多少のデザインを変更 • 各国の色やサイズも確認した上で、本格投入（生産）へ入る	■ N/A
シーズン中 （商品企画／デザイン）	本部 各国	■ **各国のストアーマネージャーと本部のカントリーマネージャーが週2回連絡をとり、売行きや商品の改善案を確認** ■ **カントリーマネージャーは、各国の要望を商品マネージャーへ伝える／商品マネージャーは、要望を峻別し追加商品を企画** • 複数の国からの要望を峻別し／束ね、比較的ジェネラルなニーズや他国でも可能性のありそうなニーズを中心に商品企画 **（プリーツスカートの事例）** • 東京のストアマネージャーが、東京ではプリーツスカートが売れているのに1品もないとカントリーマネージャーへ報告し、企画を決定 • 2週間で投入し、その後欧州へも投入し大ヒットを記録 ■ **カントリーマネージャーが各国の流行や既存デザインに対する要求をデザインチームへ伝え** • 200人のデザイナーが1日平均60点のデザインを実施	■ 商品企画（1～2日） ■ デザイン（3日）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（生産・物流）

高回転の商品企画スピードをそのままに生産、物流を行う

	検討主体	活動内容	リードタイム
生産	本社＋α	■ 衣服の特徴により、自社生産／低コスト国の工場へ発注を切り分け 生産拠点切り分けの視点 ハイファッション ・地元の自社工場で生産（約40%） － 少量をテストマーケで投入するため、少量発注可能で直ぐにラインを止められる自社工場（ラコルニャ）へ発注 ベーーシックファッション ・低コスト国の契約工場で生産（約60%） － ベーシックなデザインの商品は、コスト重視のため中国、韓国、インドなどの契約工場で生産	■ 1週間～3週間（原材料の在庫不足場合は3週間程度）
物流	本社	■ ラコルニャの物流センターへ一度集約し、そこから全世界へ週2回配送 • ラコルニャの本社付近の物流センターへ工場（自社工場／契約工場）から集約される • 集約された荷物は、世界の店舗を4グループに分け、月曜／火曜の午前／午後、木曜／金曜の午前／午後に分けて週2回配送 ■ 店舗到着時には、直ぐに陳列出来る状態になっている • 出荷時には、全て各国の値札が付けられ、ハンガーにつるされている	■ 1～3日（欧州24H、米国48H、日本72H）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（MD・マーケティング）

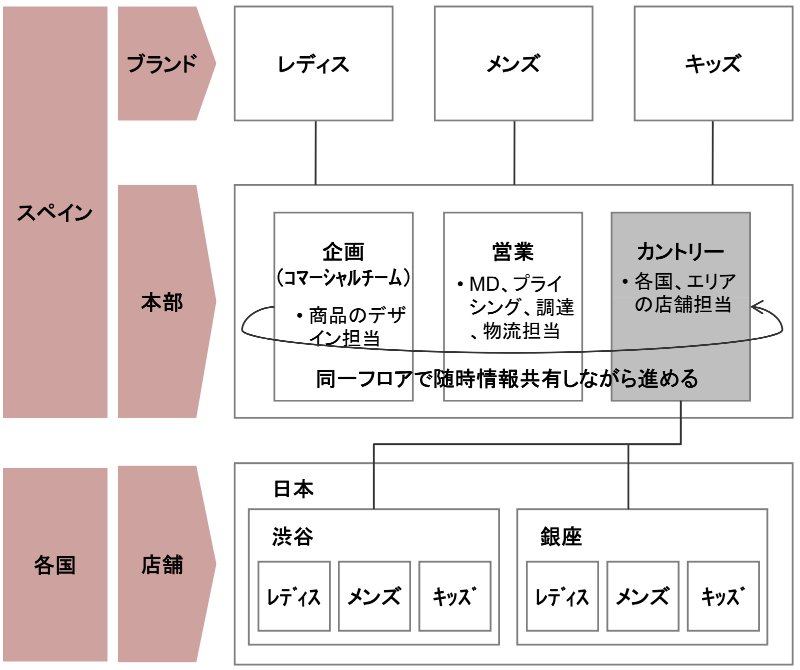
本部主導で基本方針を決定し、各国のストアーマネージャーと検討しながら、高回転（10日）で店舗レイアウトを更新

	検討主体	活動内容	タイミング
基本方針の決定	本部	■ 本社が基本的なレイアウト、陳列を決定 • 本社内に店舗の実験スペースがあり、陳列、照明、VMD（Visual Merchandising）、内装（資材、標準化）などを、本社の店舗コーディネーターが決定 • 店舗コーディネーターは、商品マネージャーと密に連携をとりながら、投入商品によって、店舗レイアウトや照明、陳列方法をどう変更するかを検討	■ 10日に1度
各国でのカスタマイズ	本部 各国	■ 本社の指示のもと、投入に商品あわせて変更 • 投入商品にあわせて、陳列、照明などを変更 • 各店舗にデジタルカメラが取り付けられており、本社の店舗コーディネーター／商品マネージャーがそれをもとに変更を指示 ■ 最終的には、各国／店舗の特徴も考慮して決定 • 各店舗から週2回の店舗ミーティングで問題点が提起され、カントリーマネージャーが束ねる • 各店舗の変更には、それらの内容を店舗コーディネーターと議論しながら、最終的に決定	■ 10日に1度

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③組織・体制

基本的には本社のブランド、本部が主導。但し、各店舗マネージャーの声は、リエゾンであるカントリーマネージャーにより吸上げられ、随時、企画や営業へ反映される



- ブランドマネージャーが最終的な商品のP/L責任を持ち、企画、MD、プライシング、調達、物流を決定

- カントリーマネージャーは、日々各国のストアマネージャーと連絡
  - 売上状況、商品や店舗レイアウト上の課題を抽出し、企画、営業へ伝達
- 意思相通の円滑化のため、同一フロアで作業

- ストアマネージャーは、本部のカントリーマネージャーを通じて、商品企画や店舗レイアウト変更の要望を随時申請可能

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- ZARA IR資料
- ZARA Fast Fashion（HBS）
- ZARA Expansion Blues（ICFA）
- ZARA Is it moving too fast?（ICFA）
- アパレル業界におけるグローバル事業システム（日本経営工学会）
- SPAのビジネスシステム革新Ⅱ（経営論集）
- ZARA グローバルSCM（LGI-BIZ）
- A.T.Kearney Experts Interview

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- McDonald's
- Yum! Brands
- Wal-Mart
- ZARA
- **IKEA**
- Ritz-Carlton Hotels
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

IKEAの概要

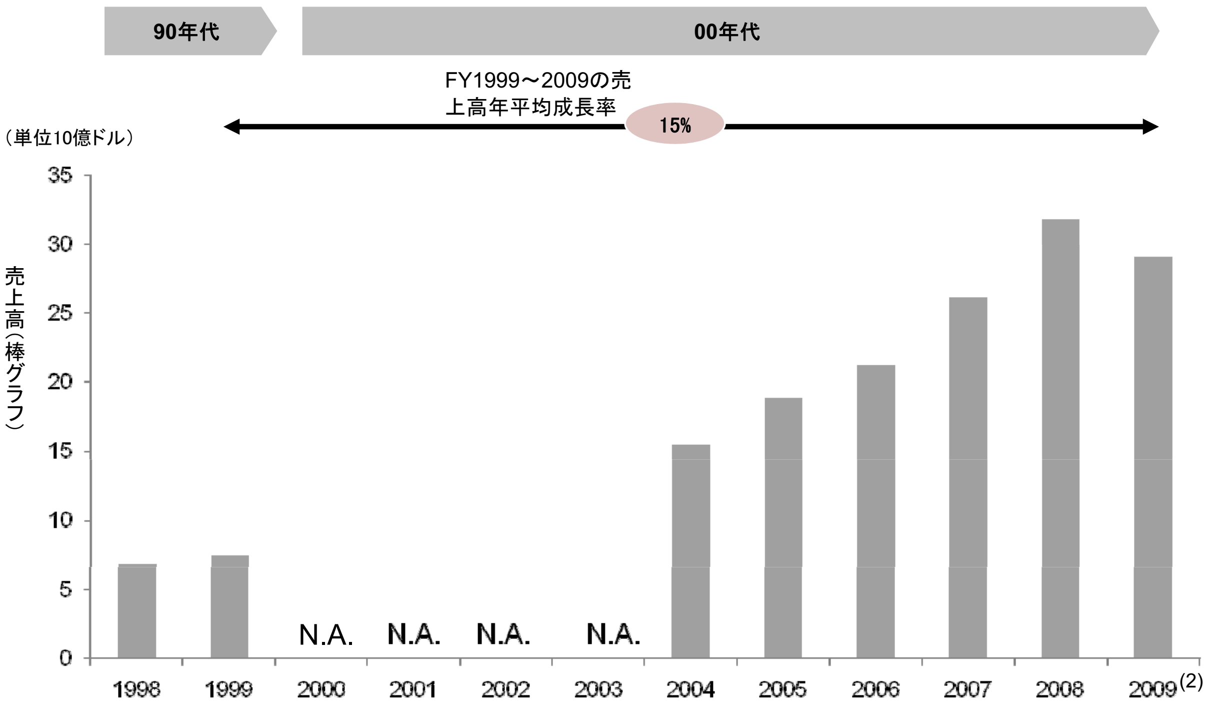
「ファッション性」＋「値頃感」を両立させた商品をグローバルな中間層に提供し成長してきた

創設	■ 1943年、スウェーデンで創設された、世界最大の家具製造・販売会社 • イングヴァルド・カンプラッドが始めた、魚、雑誌、種苗等を扱う雑貨店が起源
ビジネス概要	■ 「ファッション性」と「値頃感」を両立させた商品を、グローバルな中間層へ提供 • 全店舗で扱われる商品の殆どを標準化することによって、物流経費を削減 – 1年間に店舗にて扱われる全商品9,500SKUのうち、店舗地域の特性に応じてカスタマイズされた商品は、100SKU（1%）程度 – 地域住民の身体的特徴や住環境の差異に対しては、原則、同種のカテゴリーにつき、複数のサイズの製品を用意することによって対応（但し、一部ローカル仕様も企画） ■ ターゲット価格を基準とした商品企画、グローバルソーシング、グローバルでの最適生産者の囲い込みに加え、「フラット・パッケージング」と「セルフ組立て」により、低価格を実現 • 商品はターゲット価格を基準にデザイン・設計し、材料はグローバルソーシング、 • 部品の状態で運搬する「フラット;パッケージング」、組立コストをゼロにすることによりコスト削減
財務	■ 90年代後半から、売上、利益ともに高い成長性を維持 • 売上：291億ドル（08年度）、 • 売上CAGR(1998～2009)：14%
展開地域	■ 全世界の37の国・地域で303店舗を運営（2009年11月現在） ■ 1960年代までスカンジナビア半島内で展開。1973年よりスカンジナビア半島外の欧州、1974年よりアジア、1976年より北米、1983年より中東に展開 • スカンジナビア半島：ノルウェー、デンマーク、フィンランド • 欧州：スイス、独、仏、英、伊、ロシア等 • アジア：日本、香港、シンガポール、マレーシア、中国等 ・北米：カナダ、米国 ・中東：サウジアラビア、UAE、イスラエル等

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移

直近10年間は、売上は高成長を維持



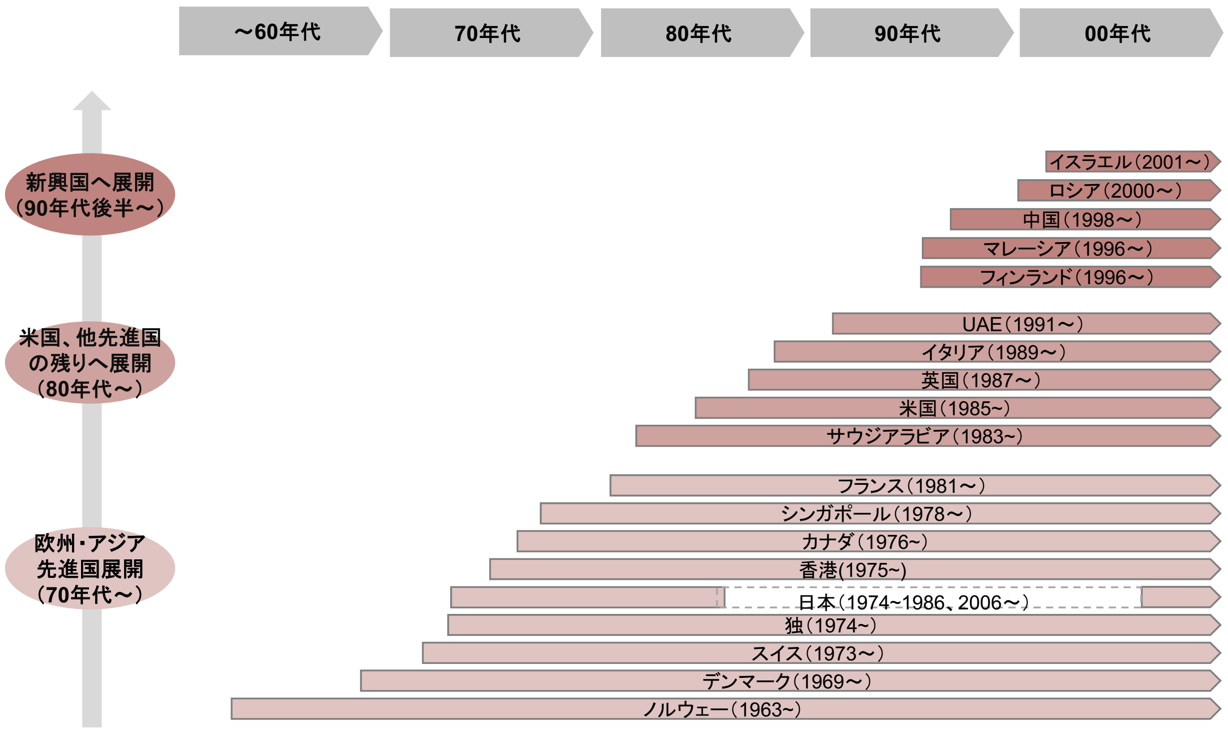
(1)株式非公開のIKEAは、一部の総売上高を除き、純利益を含めすべての財務データを非公表としている
(2):IKEAの会計年度は、9月1日から翌年の8月31日まで出所:IKEAホームページ、ATK分析
出所:IKEAホームページ、ATK分析

52

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開の変遷（主要国）

70年代に欧州、アジアの先進国へ進出し、80年代に米国、90年代後半以降は、中国、ロシアなど新興国へ参入



53

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

IKEAの海外展開手法まとめ

エントリーやビジネスシステムの上流は本部主導。店頭のMDやマーケティングは地域主導

		活動主体	活動内容	
①エントリー		本部	・本部のタスクホースチーム（"Missionaries"）が、政治、社会、経済面のリスクを勘案し、参入を決定 ・橋頭堡として1店舗参入し、現地オペレーションを構築。市場動向を見ながら立ち上がりの目処が立った段階で、子会社へ業務を引き継ぎ、チームは去る	本部主導での立上げ後現地化
②ビジネスシステム	デザイン	本部 （各国）	・基本的には本部主導で決定 ・但し、一定の市場規模がある商品は、各国の要望に応えて商品企画することもある	グローバル標準供給システム
	生産・物流	本部	・グローバル購買部が、世界中の有望なサプライヤーから技術面、財務面のデューデリジェンスにより選定	
	MD・マーケティング	各国	・グローバル標準をベースに各々の市場特性にあわせて各国子会社が中心にカスタマイズ	ローカライズした顧客フロント
組織・体制			・商品企画～生産管理までは、原則本部中心 ・各国法人は、対象市場にあわせてMDやマーケティングを工夫する権限はあり	上流は本部主導／下流は地域主導

➡ 以降、①、②をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー

本部のタスクホースチームが足場をならし、子会社へ引継ぎ

	活動単位	活動内容
エントリー対象国の選択	本部	■ **本部のタスクホースチーム（"Missionaries"）が、マクロ、ミクロの両面から集中的に検討** • 本部のタスクホースチームが、対象国の市場機会とともに、政治、社会動向、経済面などから多角的にリスク分析を実施 ■ **参入前に対象地域にてサプライヤーを見つける** • サプライヤーから現地の情報を調達し、各種リスクの分析を行う
テストマーケティング	本部	■ **子会社を設立し、立上げ期は、本社タスクホースチームが入る** • 本社タスクホースチームが、子会社を設立し、1店舗目の出店を計画する ■ **最初に1店舗開き、マーケティング情報の溜め込みとオペレーションの作り込みを行う** • 本社のタスクホースチームが中心となり、出店場所、店舗レイアウト、物流、スタッフのトレーニング、マーケティングを行う
子会社の設立と引継ぎ	各国	■ **ビジネス、オペレーションの目処がたった段階で子会社へ引き次ぎ、タスクホースチームは解散** • ビジネスの目処とオペレーションの設計が出来た段階で、タスクホースチームの一部が子会社役員として残り、チームは解散 • 残りのチームメンバーは、次の拡大プロジェクトへ移動

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載･複製

②ビジネスシステム（デザイン）

商品投入の決定後、先にターゲット価格を決め、デザイン、仕様の決定を行う

商品投入の決定

■ 本部での「商品戦略会議」にて決定
- 「globe-trotting council」が中心となり世界中のトレンドを捉え、商品ラインナップを決定

ターゲット価格の設定

■ 各国の競争相手の30～50%程度安い価格を想定する
- 同様の品質を持つ業者の半額程度をターゲット価格とする

デザイン

■ 本部主導で、3つの観点からデザインを決定
- 本部主導により、3つの観点からデザイン＋仕様を決定
- 3つの観点は、「見た目」、「使いやすさ」、「コスト」
  - 特にコストは、部材の選別／調達価格や生産業者の選定とともに決定

生産業者の決定

■ ターゲットコストとスペック、仕様から生産業者を決定
- 本部担当部門が、囲い込んでいる複数のサプライヤー（後述）に対して声をかけ、最も魅力的な提案を選定し決定
  - 1,800の生産業者が50カ国以上に存在

物流

■ フラット・パッケージングにより、物流費を軽減
- 組立てを行わず、部品の状態で搬送することで物流費を削減

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載･複製

②ビジネスシステム（生産、物流）

生産は、グローバル調達チームが予めdue diligenceを通じて取引先をプール。さらに外部の専門家を雇い、取引先の生産性向上を指導

生産 ― サプライヤー管理

■ グローバル調達部門が、世界規模で生産業者をソーシングし、予め「due diligence」を行うことで、取引候補先をプールしておく（1,800の生産業者が50カ国以上に存在）
- 財務面、オペレーション面などから取引先として相応しいかを予め確認
- オペレーション面では、グローバル調達部が現地訪問して確認し、「4+4ルール」の遵守可能かを確認
  - 生産開始4週間前の告知で、要求する納品予定期日に対して最大4週間の納品日のずれの範囲を守れるかという基準
- 契約工場

■ 生産分野のコンサルティングを雇い、取引先の効率を改善
- 生産分野を専門とする外部のコンサルティングを雇い、取引先プールに入っている企業の生産性向上を指導

生産 ― 生産管理

■ 各店舗は3週間先までの販売予測を計画し、Retail Forecast Group（RFG）がまとめ、生産指示へ反映
- RFGは国単位、（場合によって）地域単位で設置

■ マクロの需要予測は、84週間先までの実施
- IKEA商品の平均ライフサイクルは84週間で、その先までの需要予測をもとに、サプライヤーの稼動確保などを検討

物流

■ 各国に配送センターを設置に、グローバル物流網を構築

16各国に27地域配送センターを設置

©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（MD、マーケティング）

グローバル標準をベースに、各国の子会社が、市場の特性にあわせて独自にMDや陳列、店舗レイアウトを決定

基本的な店舗レイアウト	■ **グローバル標準として、低価格を実現するために、組立てを購入者が行うスタイルとをとり、ディスプレイ面積を広く取るスタイルを採択** • 製造費、物流費削減のため、部品のまま販売を実施（フラット・パッケージング） • 広大な店舗に部品状態の商品を積上げ、ディスプレイは広くとっている
各国にあわせた工夫	■ **MD、店舗レイアウト、陳列は、各国の子会社が主導的に実施** **（事例①：中国）** • 中国子会社が、住宅事情を勘案し、店舗レイアウトの（グローバル標準からの）変更を指示 （中国のアパートの特徴） – バルコニーを持っているものが多い – また、リビングルーム、ダイニングルームにお金をかける傾向があり、キッチンは狭い （店のレイアウト、陳列の工夫） – よって、店のレイアウトにもバルコニーを設置し、バルコニー関連の製品をディスプレイ – リビングルーム、ダイニングルーム関連商品の陳列を多くし、キッチン関連は劣後 **（事例②：米国）** • 米国参入時、米国の住宅事情は欧州よりも広い家が多く、より広いスペースでの展示必要ということが判明し、グローバル標準とは異なる店舗レイアウトを展開 – 98年、シカゴに八角形の37,000㎡のメガストアを開設（欧州の平均面積の2倍）し、10,000以上のアイテムを揃えた – さらに、03年には、ロサンゼルスに、30,000㎡の店舗を開設し、9,000アイテムを揃えた

©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- IKEA IR資料
- IKEA Invades America（HBS）
- IKEA's innovation Human Resources Management Practice and Work Culture（ICFA）
- IKEA Cost Efficient Supply Chain（ICMR）
- IKEA's Globalization strategies and its foray into china（ICFA）
- IKEA Managing global expansion（ICFA）
- IKEA Global Marketing Strategy（ICMR）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- McDonald's
- Yum! Brands
- Wal-Mart
- ZARA
- IKEA
- **Ritz-Carlton Hotels**
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Ritz-Carlton Hotelsの概要

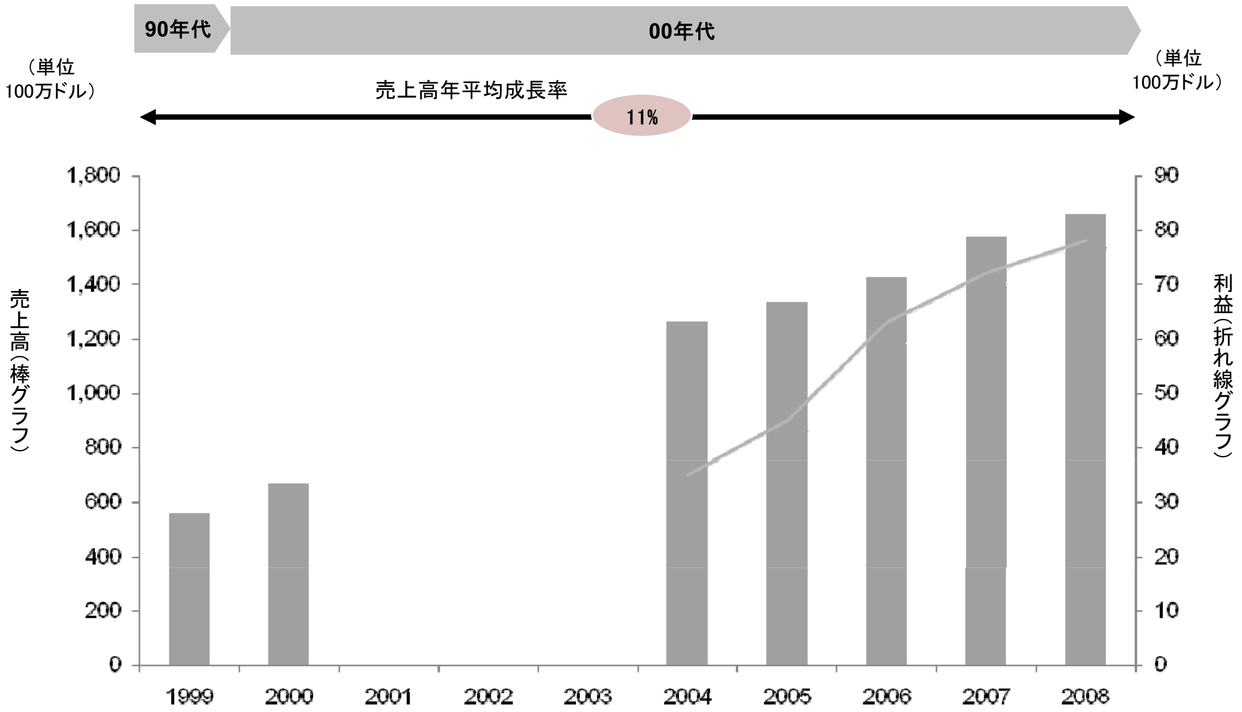
「ゴールド・スタンダード」に基づく顧客一人一人のニーズに則したサービスを富裕層に提供することにより高い伸び率の成長を維持してきた

創設	■ **1898年にパリで開業したリッツ・ホテルを起源とするグローバルなラグジュアリー・ホテル・チェーン** • 1988年、リッツ・ホテルの系譜を継ぐリッツ・カールトン・ボストンの所有者が、リッツ･カールトンの全世界での名称使用権を獲得し、本格的な国際展開を開始 • 1998年より、マリオット・グループの傘下
ビジネス概要	■ **「ゴールド・スタンダード」と呼ばれる行動原理の規定と徹底した教育、各スタッフの裁量による個々の顧客にあわせた臨機応変な対応により世界最高品質のサービスを実現し、世界中の富裕層から高い評価を獲得** • サービス哲学を習得し、自由裁量が認められた従業員が、顧客一人一人のニーズに則し、かつ期待以上の感動を与えるサービスを提供 ■ **エグゼクティブ・クラスをターゲットとした都心部への展開に加え、西欧・アジアのリゾート地へも進出** • リゾート地では、都会から隔離されていつつも適度にアクセスの良い場所に展開 • 都心部では、ビジネスの中心及び空港からのアクセスが良い一等地に開業
財務	■ **売上は過去10年間、利益は直近5年間、ともに高成長を維持** • 売上:17億ドル、売上CAGR(1999～2008):13% • 利益:7,800万ドル、利益CAGR(2004～2008):22%
展開地域	■ **世界25の国と地域に進出** **(09年11月現在の進出国)** • 米州6カ国・地域:メキシコ、チリ、ジャマイカ等 • 欧州7カ国:スペイン、英国、ドイツ、アイルランド、ポルトガル、トルコ、ロシア • アジア7カ国・地域:中国、インドネシア、韓国、香港、日本、マレーシア、シンガポール • 中東4カ国:UAE、カタール、エジプト、バーレーン

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移(1)

売上は過去10年間、高い成長率を維持。利益も直近5年間は大きく成長



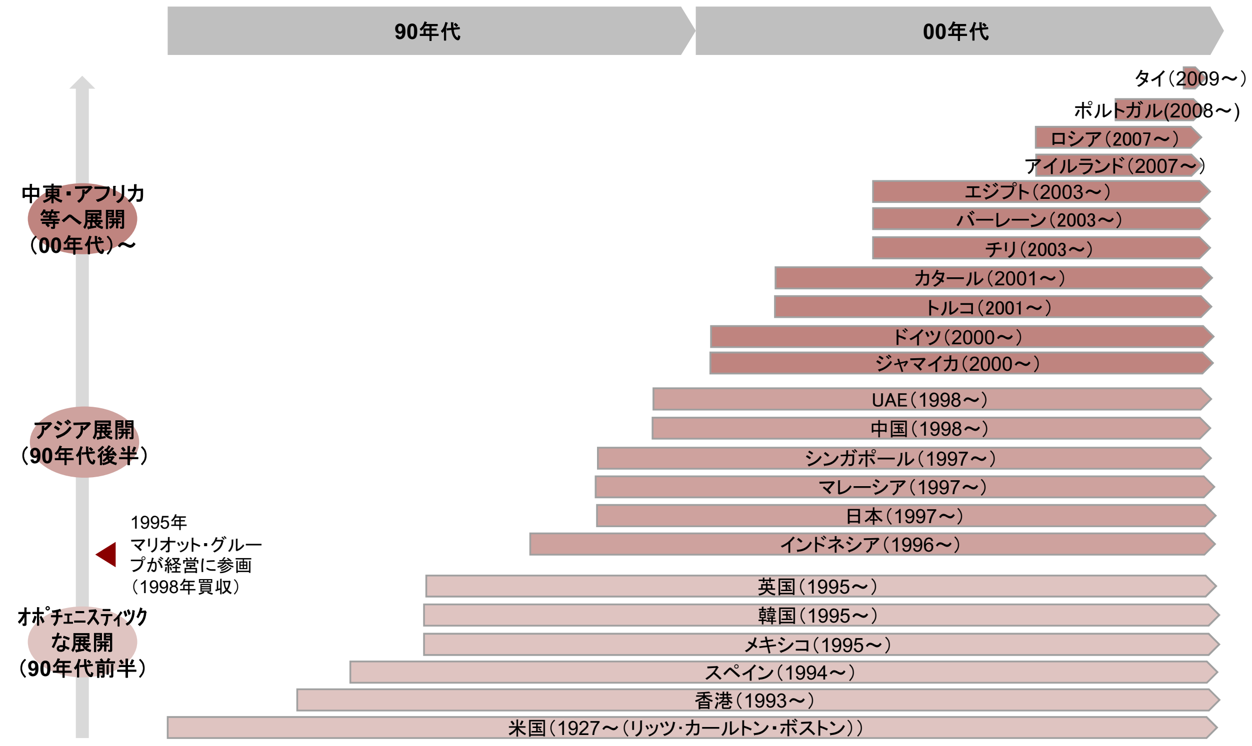
(1)Marriott International Inc.のLuxury Segmentの売上(Segment Revenues)と利益(Segment Results)を使用。この中には、Ritz-Carltonホテルだけでなく、Bulgariホテル2軒（2004年開業のミラノと2006年開業のパリ）の売上・利益も含まれる

出所：Osiris

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

90年代までは、西欧とアジアを中心に展開。2000年頃より、中東、アフリカなどへも進出



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Ritz-Carltonの海外展開手法まとめ

施設は立地特性にあわせたコンセプトにより概観から備品まで統一。サービスは、「ゴールド・スタンダード」という行動原理を徹底的に教育し、その上で一定の裁量を与えることで、状況に応じた最高のサービスを実現

	内容	要点
①ホテル施設	• **リゾートと都市に分けて立地基準を設定し、施設は「Sceneography」という考え方に基づき、立地のテーマに沿ってローカライズする** – リゾート地は都会から離れていつつもアクセスが良いこと、都心部では主要スポット、空港へのアクセスが良い一等地であることを重視して選択 – 施設は立地の特性にあわせてテーマを設定し、それに合わせた形で概観から従業員の制服まで統一する（Sceneography ）	現地特性にあわせたコンセプトに基づき設計
②サービス	• **「ゴールド・スタンダード」という行動原理を従業員に徹底した上で、一定の裁量を与えることで、状況に応じた最高品質のサービスを実現** – 行動原理と右に基づく自由裁量の活用により、顧客一人一人のニーズに則し、かつ期待以上の感動を与えるサービスを提供	行動原理の徹底と一定の裁量の付与
②サービス	• **綿密に設計されたトレーニング＋オペレーション上での仕掛けにより、ゴールド・スタンダードの重要性を認識させ、サービス哲学を従業員に深く浸透させる** – 研修、OJTにおいて行動原理に関するスキルを磨き、部内イベントにおいて、ゴールド･スタンダードの徹底への意識を高める	あらゆる機会を用いて行動原理を徹底浸透
③組織・体制	• **ホテル内の各部署を統括するマネージャーレベルまでは現地化** • **総支配人クラスは、世界各地のリッツ･カールトンにおいてマネジメント経験を積んだ人材をローテーション** – マネージャー・クラスにはホテル、レストラン等接客業出身者などが採用 – 総支配人クラスは、各国のホテル間をローテーション	リッツの文化を理解した人材をグローバルローテーション

以降、①～③をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ホテル施設

ホテル建設に当たっては、リゾート、都市部それぞれの基準で立地を選んだ上で、地域にあわせたコンセプトを開発し、概観から備品までそのコンセプトにあった形で一貫性を持ってデザインする

	方針	具体例
立地	■ **リゾート･ホテルと都市部のホテルそれぞれで選定基準を設定** • リゾート：都会から隔離されて良い眺望が楽しめるが、交通の便の良い土地 – リラックスした環境の整備が主眼 • 都市部：主要スポット、空港へのアクセスが良い一等地 – 多忙なビジネス顧客向けに移動しやすい環境整備が主眼	■ **（リゾートの例）リッツ･カールトン･ラグナ･ニゲール（米国カリフォルニア州）** • 日常から離れ、太平洋を見下ろす断崖の上に立ち、良好な眺望を楽しめる立地 • 他方、ロサンゼルスとサンディエゴから車で1時間半、最寄の国内線空港から車で30分の距離 ■ **（都市部の例）リッツ･カールトン東京（六本木）** • 霞が関に隣接。丸の内と渋谷の中間に位置 • 羽田空港、成田空港とバスで直結 • 六本木再開発計画の象徴
施設	■ **地域の特性に合わせたコンセプトを開発し、概観から備品まで一貫性を持ってデザインする（Sceneography）** • ホテルのある地域の特性に基づきテーマを設定 • そのテーマにしたがって、外観･内装から備品･従業員の制服までをローカライズ ■ **総支配人の裁量に基づく柔軟な施設運用** • ホテルを訪れる顧客の傾向に応じ、独自の運用を実施	■ **リッツ･カールトン･ハーフムーン･ベイ（米国カリフォルニア州）** • テーマ「浜辺の上の炎とワイン」に従い、敷地内の各所に炉が設けられるとともに部屋にも暖炉を設置 ■ **リッツ･カールトン･サンフランシスコ** • テーマ「幸運と美食の旅」に従い、敷地内に特産の花を生け、当地発祥のフォーチュン･クッキーを配る ■ **リッツ･カールトン･ドーハ（カタール）** • カタールの国教であるイスラム教の教義に従い、女性従業員の制服を肌の露出の少ない民族衣装風に変更 ■ **ポートマン･リッツ･カールトン上海** • 深夜の国際線で到着する顧客が多いことから、クラブラウンジを24時間開放

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②サービス

「行動原理の策定(ゴールド・スタンダード)」+「徹底した教育」+「一定の裁量の付与」により、個々のスタッフがプロとして、その場の状況に応じた最良のサービスを自ら考え提供することを実現している

原理+教育+裁量付与による最高品質サービス実現の仕掛け		サービス例
行動原理	■ ゴールドスタンダード • 4つの定義から成り立つリッツカールトンのサービスの原則 – クレド – モットー – サービスの3ステップ – サービス・バリューズ	■ 各スタッフがゼロベースで状況に応じたサービスを提供することで、顧客一人一人の個別のニーズに則し、かつ期待以上の感動を与えるサービスを実現 (事例①) • 砂浜で恋人にプロポーズをするために、ビーチチェアを要望した男性客に対し、ビーチチェアだけでなく、花とシャンパンで飾られたビーチテーブルも設置するとともに、自ら制服からタキシードに着替え、カップルに接客 (事例②) • リッツ・カールトン大阪の宿泊客が、東京で講演をするために新幹線に乗ったところ、講演用の資料を部屋に忘れたことに気付き、ホテルに連絡。ハウスキーパーが資料を携えて新幹線に乗り込み、東京駅で当該宿泊客に資料を手渡した (事例③) • ある夫婦が結婚20周年を祝福するためにリッツ・カールトン・ボストンを訪れたが、チェックイン直後に家族から自宅周囲で銃撃事件があったとの連絡を受け急遽帰宅。気落ちする夫婦にホテルのスタッフがシャンパン、グラス、クッキーと祝福の手紙を届けた
教育	■ 研修+オペレーション上の各種仕掛けによりゴールドスタンダードの徹底浸透 • OJT/Off-JTによるスタンダードの徹底 • 現場ミーティングや表彰など通常のオペレーションに組込まれた仕掛けによるスタンダードの徹底	
自由裁量の付与	■ 全てのスタッフに対するエンパワーメント • 顧客の苦情・問題を解決するために、上司の了承を得ることなく最高2,000ドルまでの費用を使用する権限	

➡ **以降、ゴールドスタンダートと教育についてレビュー**

66

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

ゴールドスタンダード(1/2)

ゴールドスタンダードは4つの原理から成り成っている

	概要	内容
クレド	• リッツ・カールトンのサービス哲学の真髄を3か条にまとめたもの	• リッツ・カールトンは、お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています • 私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練された雰囲気を常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します • リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは、感覚を満たすここちよさ、満ち足りた幸福感　そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です
モットー	• 従業員の心構えを示す原則	• 紳士淑女をおもてなしするわたしたちもまた紳士淑女です – 従業員にプロ意識を持たせるとともに、自信とプライドを植えつける – 従業員に乱暴な振る舞いをとる顧客に対し、「わたしどもも紳士淑女です。ご理解頂ければ幸いです」と伝え、態度が改まらない場合には退館を要請
サービスの3ステップ	• サービスの基本を3か条にまとめたもの	• あたたかい心からのご挨拶を。お客様をお名前でお呼びするよう心がけます • お客様のニーズを先読みしおこたえします • 感じの良いお見送りを。さようならのご挨拶は心を込めて。できるだけお客様のお名前を添えるよう心がけます

注:ゴールド・スタンダードには、上記の他にリッツ・カールトンの職務環境の原則を3か条にまとめた「従業員への約束」が含まれる

67

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

ゴールドスタンダード（2/2）

ゴールドスタンダードは4つの原理から成り成っている

	概要	内容
サービスバリュー	• 具体的なサービスのガイドラインを12か条にまとめたもの	• 顧客へのコミットメント（第1条～第3条） – 顧客の願望・ニーズに応えるとともに、ユニークな、思い出に残る、パーソナルな経験を与え、一生涯の関係を築く。そのためにエンパワーメントが与えられている • 職務へのコミットメント（第4条～第9条） – リッツ·カールトンの発展を維持し、地域コミュニティ活動に参画し、リッツ·カールトンの神秘性（ミスティーク。最高のサービスに裏打ちされた高い評価）を作るという役割を理解する – 絶えず学び、サービスの向上、問題の解決、チームワークの増進に主体的に参画する • 実務レベルでの行動指針（第10条～第12条） – 身だしなみ、言葉遣い、振舞いに留意し、プライバシーとセキュリティを守る。清潔かつ安全な環境を築く

注：ゴールド・スタンダードには、上記の他にリッツ·カールトンの職務環境の原則を3か条にまとめた「従業員への約束」が含まれる

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

教育（GS*1徹底の仕掛け）（1/2）

OJTとOff JTをあわせて相当時間の研修を投資し、ゴールドスタンダードを徹底

GS徹底の仕掛け		内容
研修	OJT	■ 入社1年目に年間310時間の研修を受講 • 入社後2日間のオリエンテーションでは、地位に関係なく、ゴールド・スタンダード(GS)を中心とする基本精神についてのみ学習 • その後、職務スキル、ITスキル、語学等に関する研修を受講 ■ 入社2年目以降も平均年間100時間の研修を受講 • 毎月、又は年4回行われるワークショップ·セミナーに参加 • 顧客と接するスタッフは、GLOW（Guest Loyalty Opportunity Workshop)やLEAP (Listen, Emphasize, Act, Produce)セミナーに参加し、応対スキルや問題解決能力につき学習 ■ 研修内容は米国のリッツ·カールトン・リーダーシップ・センターにて作成し、各ホテルにいるDirector of Training and Organizational Effectivenessの責任の下で、ホテル内で実施される
研修	Off JT	■ 入社直後のオリエンテーションの後、トレーナーが付き、3週間にわたり実際の仕事の仕方を教わるとともに、クレドの応用方法についても学習 • 顧客の要望に決して「ノー」と言わず希望を実現する方法 • 臨機応変にトラブルに対応する方法 ■ カード版GSが配布され、業務の折々に参照
オペレーション上での仕掛け		■ （次項参照）

*1：ゴールド・スタンダード

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

教育（GS[*1]徹底の仕掛け）（2/2）

あわせて、通常の業務（オペレーション）上でも、常にゴールドスタンダードを意識する場を設けている

GS徹底の仕掛け		内容
研修		■ （前項参照）
オペレーション上での仕掛け	ラインナップ	■ 部署ごとに1日3回のシフト交換時に行われる15～20分のミーティング • ゴールド・スタンダードの1項目をテーマとして、従業員同士が自身の体験を紹介したり議論することで、その意味を主体的に確認 • テーマは1週間分、毎週木曜日に米国本社から送られる （例）モットーについて話す回では、「『紳士淑女』とはどういう人か」「紳士淑女として出来ることは何か」等の質問について意見を交わす
	マンデーワオ	■ 毎週月曜日のラインナップ内で行われるセッション • 顧客に期待以上のサービスを提供した事例を紹介することにより、従業員のモチベーションを高める （例）ガス欠で立ち往生した顧客に車を運転しガソリンを届けて助けた従業員を、スタッフ全員が高く評価
	ファイブスター制度	■ GSに基づく従業員表彰制度 • GSの実践度を基準に、各ホテルで3ヶ月に1度、5人の従業員を「ファイブスター」として表彰 • 各部署が1名の候補を推薦。経営陣からなるガイダンスチームが、各部署マネジャー・ディレクターによる推薦理由に関するプレゼンの内容を踏まえ、候補の中から選定

*1:ゴールド・スタンダード

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③組織・体制

各国ホテルのマネジメント層は、リッツカールトンの文化やサービスを深く理解している人材をグローバル・ローテーションにより登用。マネージャー以下は、リッツの価値観を共有出来るかを本社の電話インタビューも含めて実施し登用

現地社員採用の基本的な考え方

マネジメント層

- 総支配人、副支配人レベルは、原則本社の人材プールの中でローテーション
  - 各国のリッツカールトンでのマネジメント経験があり、リッツカールトンの文化やサービスをトコトンまで理解している人材を登用

マネージャー層

- マネージャークラス以下は、現地の人材を採用
  - リッツ・カールトンの価値観を先天的に有している人材を採用
  - 上記人材を採用するため本社人事部による電話インタビュー、ホテルスタッフとの面接を含め5～10回程度の選考を実施
  - マネージャークラスには、ホテル、レストラン等接客業出身者などが採用される

マネジメント層のローテーション事例

- （事例①)リッツ・カールトン東京総支配人リコ・ドゥブランク氏
  - 1995年：リッツ・カールトン入社。パリ、上海、ソウルにて人事部マネージャーを歴任
  - 1998年：タイソンズ・コーナー（米）副総支配人。のち香港副総支配人、シャルム・エル・シェイク（エジプト）総支配人、大阪総支配人を歴任
  - 2007年：東京総支配人
- （事例②)ワシントンDC地域総支配人エリザベス・マリンズ氏
  - 本社経営研修員として入社
  - NY、ワシントンDC、香港等の経営に参画
  - ランチョ・ミラージュ（米）、クリーブランド、フィラデルフィアの総支配人を歴任
  - 2008年：ワシントンDC地域総支配人

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- Marriott International IR資料
- Ritz-Carlton ホームページ< http://www.ritzcarlton.com/en/Default.htm>
- The Ritz-Carlton Hotel Company (HBS (Harvard Business School))
- The Ritz-Carlton: Using Information Systems to Better Serve the Customer (HBS)
- Ritz-Carlton: Moving away from Old-World Opulence to Low-Key Elegance (ICFAI)
- Ritz-Carlton's Human Resources Management Practices an Work Culture: The Foundation of an Exceptional Service Organization (ICFAI)

- ゴールド・スタンダード（ジョゼフ·ミケーリ、Bookman-sha）
- リッツ·カールトンが大切にするサービスを超える瞬間（高野登、かんき出版）
- リッツ·カールトンで学んだ仕事で一番大事なこと（林田正光、あさ出版）
- リッツ·カールトン20の秘密（井上富貴子、リコ・ドゥブランク、オータパブリケイションズ）
- リッツ·カールトン物語（井上理江、藤塚晴夫、日経BP）
- 頂点のサービスへようこそ　リッツカールトンvs.ペニンシュラ（桐山秀樹、講談社）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- **McDonald's**
- **Yum! Brands**
- **Wal-Mart**
- **ZARA**
- **IKEA**
- **Ritz-Carlton Hotels**
- **Shangri-La Hotels**
- **Vodafone**
- **AIG**
- **L'Oreal**

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Shangri-Laの概要

「思いやり」に基づく最上級のサービスとそれを支える体系的な教育プランや経営方式により、アジアにおけるラグジュアリー・ホテル・チェーンの代名詞としての地域を確立

創設

- ■ **マレーシアの華僑財閥「クォク・グループ」が1971年にシンガポールで開設した、アジアを中心に展開するラグジュアリー・ホテル・チェーン**
  - マレーシアの砂糖産業で財を成した華僑ロバート・クォクの財閥「クォク・グループ」が、不動産業を展開する中でシンガポールのホテルを所有したのが発端
  - 中国を中心とするアジア地域に主に展開を重ね、65軒のホテルを運営(09年時点)

ビジネス概要

- ■ **「ホスピタリティは思いやり」という企業理念に立脚した最上級なサービスにより、アジアにおけるラグジュアリー・ホテル・チェーンの代名詞としての地位を確立**
  - 企業理念にもとづいた5つの要素で構成されるサービス原則を4段階の研修から成る体系的な教育プランによりスタッフへ徹底し、顧客一人一人の要望に臨機応変に対応するサービスを実現
- ■ **マネジメント・コントラクト(MC)方式が広まる中、所有直営方式を中心にフットプリント拡大を図り、短期的な収益だけ捕らわれず中長期的なサービスレベルの維持を志向**
  - 欧米系ホテル・チェーンがマネジメント・コントラクト(MC)方式を採用して急速拡大を図る中、所有直営方式を中心に採用し(自身がオーナーを兼ねることで)、短期的な収益だけに捕らわれない中長期的にサービスレベル向上を目指した施策を検討・実施

財務

- ■ **売上は直近16年間高成長を維持。純利益も2000年以降大幅に成長**
  - 売上:13.6億ドル、売上CAGR(1992～2008):16%
  - 純利益:1.7億ドル、純利益CAGR(1992～2008):12%

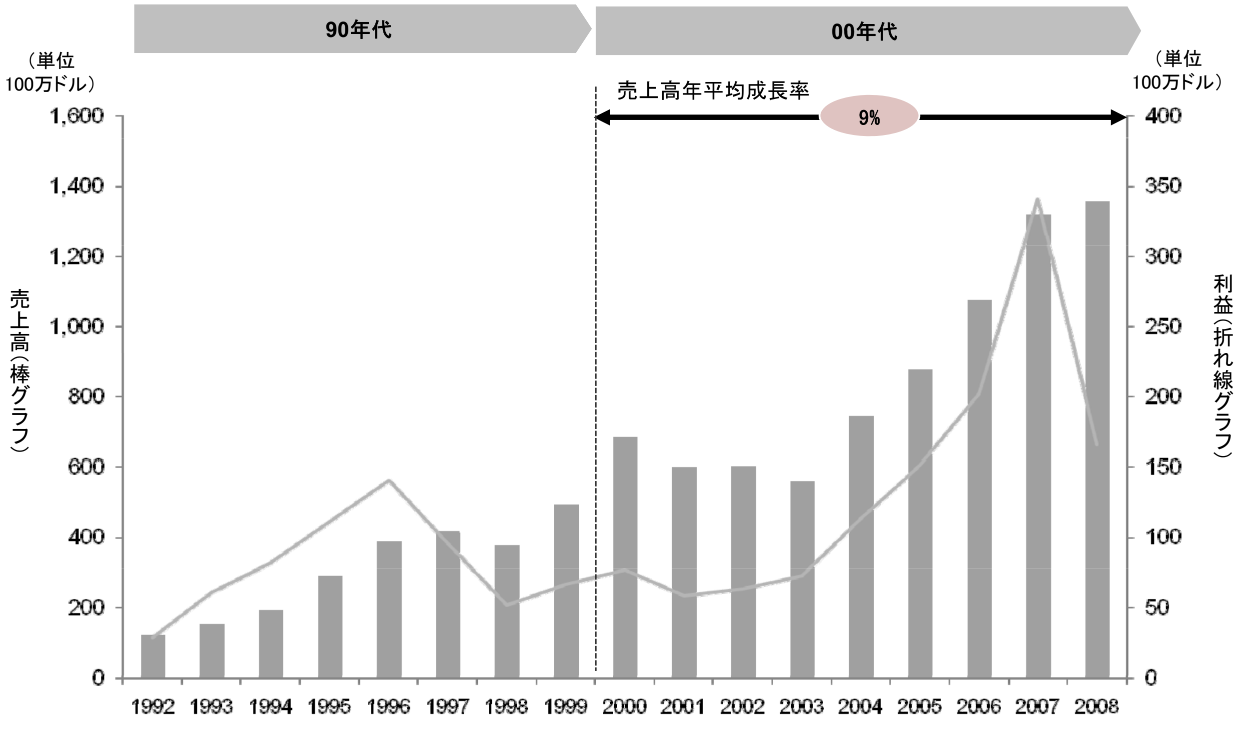
展開地域

- ■ **アジアを中心として世界17の国と地域に進出**
- ■ **(09年12月現在の進出国)**
  - アジア12カ国・地域:ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ、ﾏﾚｰｼｱ、香港、中国、ﾀｲ、比、台湾、ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ、ﾐｬﾝﾏｰ、ｲﾝﾄﾞ、ﾓﾙｼﾞﾌﾞ、日本
  - 大洋州2カ国:フィジー、豪州
  - 中東2カ国:UAE、オマーン
  - 欧米1カ国:カナダ

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・純利益の推移

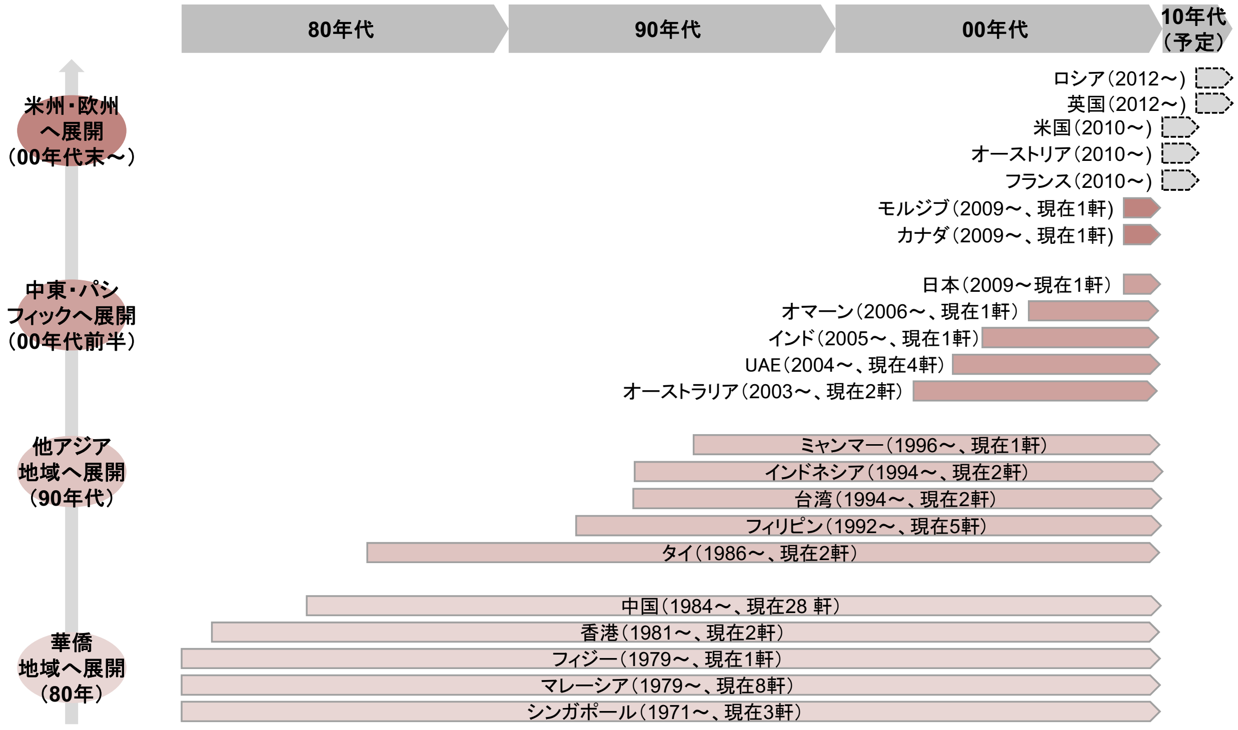
売上は直近16年間高成長を維持。純利益は高下はあるものの着実に成長



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

80年代は華僑地域に展開。その後、他のアジア地域、中東、パシフィックと展開し、近年は米州や欧州への進出を開始し始めている



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Shangri-Laの海外展開手法まとめ

中長期視点での最上級サービス品質の実現を目指し、所有直営方式を中心に進出するとともに、現地ホテルでの共通教育プログラムの徹底と教育機関（シャングリラ・アカデミー）による教育を実施

①エントリー	• （マネジメント・コントラクト（MC）方式ではなく）所有直営方式を中心に進出 – 土地、施設への初期投資を行った上で、オーナーとしての経営権を持ち、短期的な収益だけでなく、中長期的な視点も含めたサービス品質維持を実現 ✓ 知見の少ない市場には、管理・運営だけを行う形式で進出することもあるが、収益の目途がついた段階で、土地・建物の取得を志向	所有直営方式中心の進出
②ホテル施設	• Shangri-Laの象徴であるインテリアは標準化、内装は立地や顧客層にあわせてローカライズ – ホテルの象徴である豪華なシャンデリア、絨毯、螺旋階段は全ホテル共通 – 内装は、立地や客層に応じてローカライズ ✓ 漢字圏所在のホテルは、インテリアに中国の書画骨董を活用 ✓ シャングリラ東京では、日本人の文化に合わせ、バスタブ横に洗い場を設置	象徴の標準化と細部のローカライズ
③サービス	• 全ホテル共通の体系的な教育プログラムを現地の各ホテルで実施するとともに、シャングリラ・アカデミー（中国）による集中的な教育も実施 – 現地の各ホテルでは、体系化されたシャングリラ・ケア・プログラムに基づき、スタッフ各人の臨機応変な対応による最高品質のサービスの実現を徹底教育 – シャングリラ・アカデミーと呼ばれる専門教育機関で、職務・地位に応じた高度に専門的な内容について教育	共通プログラムによる現地教育と専門教育機関の併用
④組織・体制	• 総支配人と各部門を統括するマネージャーは、他のシャングリラ・ホテルにおいて経験を積んだ人材を登用 • 他方、各部署を統括するディレクター以下は現地化	マネジメントは派遣し現場は現地採用

➡ 以降、①、②をレビュー

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー

シャングリラは、多くの欧米系ホテルチェーンとは異なり、多くの場合、所得直営方式（ホテルの管理・運営だけでなく土地・建物の所有も行う）を採用し、自ら経営権を持ちながらホテルを運営する形式で参入

シャングリラのエントリー形式

■ **所有直営方式中心に進出**
- ホテルの土地、建物を所有し経営に参画するとともに、施設の管理・運営も実施
- シャングリラ・グループの持株会社であるShangri-La Asia Ltd.の子会社が、ホテルの土地・建物を所有する会社の株式を保有（10%～100%）するとともに、同じく子会社のShangri-La International Hotel Management Ltd.が施設の運営を実施

（事例）
- シャングリラ・ホテル深圳に関し、シャングリラ・グループは、同ホテルを所有する企業の90%の株式を保有するシャングリラ深圳の株式を80%保有することにより、72%の所有権を保有
- 中国国内の上海、青島、西安等のシャングリラ・ホテルに関しては、ホテルの土地使用権を政府から付与された企業の株式を100%保有することにより、実質的に所有

■ **知見の少ない国への新規参入の場合にはマネジメント・コントラクト（MC）方式での進出も行うが、事業性ありと判断された場合には、土地・建物の持分取得に動くケースが多い**

（事例）
- モルジブ進出の際、04年にMC契約を締結したが、その成長ポテンシャルを踏まえ、05年に70%の持分を取得
- インドバンガロールにMC契約で進出時、シャングリラ関係者は「2年内にプレゼンス確立したら直接投資を実施」と発言

（参考）他外資系チェーンのエントリー形式

■ **マネジメント・コントラクト(MC)方式を多用**
- 土地・建物の所有者（デベロッパー、ファンド等）がホテルチェーンと契約（マネジメント・コントラクト）を締結し、ホテル施設の管理・運営を委託
  - 管理運営委託契約であるため、所有者（又はその子会社であるホテル経営会社）からホテルチェーンに対して、運営委託料が支払われる
  - ホテルチェーンは、初期投資を負担せず直接的な経営責任も負わないため低リスクだが、経営権がないため、収益があがらない場合、所有者から短期的な収益改善の狙った施策を押し付けられることも多い
- 1970年代から、ローリスクで急拡大を行い得る手法として米国で発展し、ヒルトン、ハイアット、マリオット等多くの欧米系ホテルチェーンが活用

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

参考）MC方式での急速な拡大によるサービス品質低下の懸念

MC方式による急速な拡大は、短期的な収益への固執と人材不足を招き、サービスレベルの低下を招いているケースが散見される

大手欧米系チェーン

■ **多くの欧米系チェーンでは、MC方式による急速な拡大は、オーナーによる短期的な収益への執着と人材不足を招き、サービスレベルが低下していてきる**
- *“MC方式は、大きな投資を行わない反面、拡大をスピーディーに出来るメリットがある。しかし、経営権を持つオーナーからすると儲からないと意味が無いため、必要なサービスレベルを削ってでも短期的な収益を求めることが多い。さらに、急速な拡大は、十分な人材を確保出来ないまま地域展開することを招き、全体としてサービス品質を落としてきているように見受けられる”*
- *“例えば、インターコンチネンタルでは、10年前までは最年少の総支配人でも10年以上の実務経験を積んだ35、36歳であったが、最近では急速な膨張に伴って人材不足が深刻のようで、実務経験がほとんどない25、26歳の総支配人も出てきている”*
- *“ホテルのサービスレベルは、教育プログラムによってある程度の向上は可能であるが、やはり施設運営の責任者である総支配人の力量に拠るところが大きい”*

（ホテル経営専門誌記者へのインタビュー）

シャングリラ

■ **他方、シャングリラは、急速な拡大よりも安定的な経営基盤の構築に重きを置くことで、サービスレベルの低下を回避している**
- *“シャングリラは、オーナー（ロバート・クォク）自身が、アジアの諸地域に根を張りながら堅実に成長していくことを志向しており、所有直営方式をとり、彼のコミットが出来ないスピードでの成長は行わない”*
- *“結果、欧米系のホテルチェーンのサービスレベルの低下を示す事例は何度も見聞きしているが、シャングリラのサービスが悪化したとの話は、現状聞こえてこない”*

（ホテル経営専門誌記者へのインタビュー）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③サービス

シャングリラは、サービス原則にもとづいた体系的な研修プログラム(シャングリラ・ケア・プログラム)を各現地のホテルで徹底教育するとともに、職位やポジションに応じた集中トレーニングを専門教育機関(シャングリラ・アカデミー)にて行っている

③-1:サービス原則

- 企業理念に基づく、バリュー、ビジョン、ミッション、行動原理より定義
  - 理念
  - 5つのコア・バリュー
  - ビジョン
  - ミッション
  - 8つの行動原理

③-2:現地の各ホテルによる研修

- 本部が策定した「シャングリラ・ケア・プログラム」と呼ばれる4段階の研修プログラムを徹底教育

(シャングリラ・ケア)
- シャングリラ・ケア1:思いやりの姿勢
- シャングリラ・ケア2:顧客からの信頼の獲得
- シャングリラ・ケア3:ミスからの顧客の信頼回復
- シャングリラ・ケア4:主体者意識に基づく顧客満足度の向上

+

③-3:専門教育機関による研修

- 専門の教育機関シャングリラ·アカデミー(中国)にて、各職位、ポジション向けの集中的なトレーニング

(主なプログラム内容)
- スタッフレベル向けのサービスレベル向上プログラム
- 中間管理職向けのホテル運営レベル向上プログラム
- 幹部候補向けの長期インテンシブプログラム

➡ 以下、それぞれの詳細につきレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③-1:サービス原則

シャングリラのサービス原則は、理念、5つのコア・バリュー、ビジョン、ミッション、及び8つの行動原理にて構成される

サービス原則	内容
理念	• 人への思いやりから生まれるシャングリラのおもてなし (Shangri-La Hospitality from caring people)
5つの コア・バリュー	• 敬う (Respect) • 謙虚 (Humility) • 役立ち (Helpfulness) • 礼儀 (Courtesy) • 誠実 (Sincerity)
ビジョン	• 顧客、従業員、株主及びビジネス・パートナーにとっての第一の選択肢
ミッション	• 顧客に、それぞれの、あらゆる機会に喜んでいただく
8つの 行動原理	• 対顧客・対同僚双方に共通する原理 – 結果に結びつくリーダーシップに努める – 自らのホテル及び会社全体の資金面での成功にコミットする – すべての関係において正直かつ思いやりと品位をもって接する – 施策及び手続を、顧客と従業員双方に配慮したものとする – 環境に優しく、また、顧客と従業員に安全と安心を提供する • 顧客に接する際の原理 – 顧客からの信頼度がビジネスのキー·ドライバーと心得る – 意思決定が顧客の目の前で行われるようにする • 同僚に接する際の原理 – 従業員が、個人的又は職務上の目標を達成できる環境を作る

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③-2：現地の各ホテルによる研修（内容）

教育プログラム（シャングリラ・ケア・プログラム）は、シャングリラ・ケア1～4と呼ばれる4段階のワークショップによって構成される

	研修の目的	研修の内容
シャングリラ・ケア1	• 5つのコア・バリューの学習を通じて、企業理念である思いやりを基本とする姿勢を習得させる	• 5つのコア・バリューを、日常の具体的な業務と関連づけて教育 – ロール・プレイング・ゲーム「ホーム・ビジット・エクササイズ」により、5つのコア・バリューに則った行動についての理解を深める（ex.友人が自宅を訪問した際に友人を心地よくするためにとる行動を、ブレインストーミングを通じてリスト化し、顧客に対し適用
シャングリラ・ケア2	• 滞在中の顧客に喜んでもらい、信頼を獲得する方法を習得させる	• 5つの点を注意して顧客に喜んでもらう手法を教育 – 全力を傾けること – 顧客を初対面時だけでなく、毎回喜ばせること – 決して「NO」と言わず、柔軟な対応をとること – 顧客の要望を予測し、迅速に対応すること – 顧客一人一人のニーズを把握すること
シャングリラ・ケア3	• ミスが発生した際に顧客の信頼を回復する方法を習得させる	• 信頼回復までのプロセスを5段階に分けて教育 – 顧客の意見に耳を傾ける（Listen） – 顧客に対し謝罪する（Apologize） – 問題となっている状況を復旧させる（Fix the Problem） – 全力を傾ける（Go the Extra Mile） – フォローアップを行う（Follow up）
シャングリラ・ケア4	• 自らが主体者意識を持ち、与えられた裁量を駆使して顧客の満足度を高める思考法を習得させる	• 主体者意識を「SELF」と呼ばれる4要素に分けて教育 – 関与の姿勢を示す（Show commitment） – 積極的にイニシアチブをとる（Eager to take initiative） – 他の従業員も含めリードする（Lead ourselves） – 情熱を傾ける（Filled with passion）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③-2：現地の各ホテルによる研修（プロセス（1/2））

シャングリラ・ケアは、各ワークショップの事前に評価用の調査に加え、各ホテルのマネジメントから講師担当者に至るまで、方針や内容を徹底する

	内容
事前調査の実施	• 研修後の効果測定のために、本社が研修対象の全従業員に事前のアンケート調査を実施 – 直接の研修内容以外も含めた幅広いアンケート調査を実施しホテル別に点数化 ✓ 俸給・福利厚生、勤務評定、研修・教育、勤務状況、シャングリラのイメージ、コミュニケーション、職場の組織と生産性、役員会、経営手法、監督法、現場への権限委譲など
方針／詳細の通達（内容変更時など）	• 各ホテルの幹部へ1日のワークショップにより方針を通達 • 各ホテルの副支配人、HR部長へ2日のワークショップにより研修の詳細を説明 – 副支配人及びHR部長を「マスター・トレーナー」に指名 – 部下への教育方法につき指示 ✓ 研修の際に用いられる教材（コミュニケーション・キット）を配布（講師用ガイド、プログラムの概要、説明用スライド、理解度測定テスト、想定問答集、詳細説明用資料）
研修講師の指名／内容の説明	• 研修を実施する各ホテルで、研修の講師役を指名 – 12名を「トレーナー」に指定するとともに、分担して全従業員に対し研修を実施する旨指示 ✓ 講師は以下の2基準にしたがって指名 –部下の人数 –講師役としてのプレゼン能力・コミュニケーションスキル • 講師担当者に研修の内容を説明 – 研修の内容、具体的な進め方、注意点などを指導

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③-2：現地の各ホテルによる研修（プロセス（2/2））

さらに、研修実施後には、アンケート調査を実施し、研修内容を評価してプログラム内容の

	内容
研修の実施	• 各ワークショップの教材にしたがって教育 • 新規開業時は、他のホテルから派遣されたトレーナーにより、開業前後の6か月間でシャングリラ・ケアの全4ワークショップを実施 – 開業2～3ヶ月前から開業2週間前まで、ケア1と2を実施 – 開業2週間前から開業まで、開業後と全く同様の状況下でのシミュレーションを実施 ✓ 当初、社員同士で行った後、顧客を招待して最終シミュレーションを行う – 開業後の2～3ヶ月間でケア3と4を実施
研修内容の評価	• 不定期にマスター・トレーナーがワークショップに参加し、プログラムが正しく実施されているかをチェック • 事前調査と同内容のアンケート調査によって得点化することで、プログラムの効果を測定し、プログラム内容の改善へ反映

84

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③-3：専門教育機関による研修

さらに、研修実施後には、アンケート調査を実施し、研修内容を評価してプログラム内容の

シャングリラ・アカデミーの設立経緯

■ 90年代後半より、ホテル数拡大に伴う人員不足が将来の課題として浮上
- 当時の計画は、中国のホテル数は04年から08年にかけて、16軒から29軒へとほぼ倍増
- 中国のホテルの従業員数も04年の1万人から08年の1.9万人へと増大

■ 多くの人員に対し、効率的かつ迅速にシャングリラのサービス・スタンダードを教育できる施設の設立を決定

■ 2004年12月、北京郊外に「シャングリラ・アカデミー」設立
- さらに、2008年12月、マカオに隣接する広東省珠海市にある中山大学キャンパス内に移転

シャングリラ・アカデミーの研修内容

■ 全世界の従業員を対象として、職務・地位に応じた専門的な教育を実施

スタッフのプログラム	• 過程：5種（西洋料理の調理、料理・飲物のサービス、フロント運営、ハウスキーピング） • 期間：アカデミーでの講義4週間＋ホテルでのOJT4週間 • 対象：中国を中心とする全世界のホテルスタッフ20名前後 • 言語：英語（中国語の通訳付） • 特典：修了者には修了証書が授与され、人事考課に反映
中間管理職のプログラム	• 過程：ホスピタリティーマネジメント（ホテル業務の運営全般、チームビルディング、人材育成等） • 期間：アカデミーでの講義8週間＋ホテルでのOJT6ヶ月 • 対象：全世界のホテルの部門長又は副部門長30名前後 • 言語：英語
幹部養成のプログラム	• 全世界のホテルから選抜された、高いポテンシャルを有すると認められた人員のみが受講可能なプログラム • 部長クラス以上、部門長クラス、ジュニアスタッフクラスの3過程があり、受講者はそれぞれ18ヶ月、12ヶ月、18ヶ月の長期にわたってトレーニングを受講 • ホテルの全業務につきトレーニングを受けるほか、受講者個人の意向に合わせ、プログラム内容がカスタマイズ • 修了者は、他の従業員よりも速いスピードで昇進

85

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- Shangri-La IR資料
- Shangri-La ホームページ<http://www.shangri-la.com/en>
- Shangri-La Hotels and Resorts – Achieving Service Leadership (Centre for Asian Business Cases (University of Hong Kong), Business Case)
- Shangri-La Hotels (Harvard Business School, Business Case)
- 「シャングリ・ラ　ホテル　東京」大解剖（月刊ホテル旅館2009年5月号）
- ホテル・ビジネス・ブック（仲谷秀和、杉原淳子、森重喜三雄著、中央経済社）
- 基本ホテル経営教本（鈴木博、大庭祺一郎著、柴田書店）
- 新版ホテル事業論（作古貞義著、柴田書店）
- ホテルマネジメント（財団法人日本ホテル教育センター編）
- ホテル経営に関する有識者へのインタビュー
- ホテル雑誌関係者へのインタビュー
- Osiris（企業の財務情報のオンラインデータベース）

86

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- **McDonald's**
- **Yum! Brands**
- **Wal-Mart**
- **ZARA**
- **IKEA**
- **Ritz-Carlton Hotels**
- **Shangri-La Hotels**
- **Vodafone**
- **AIG**
- **L'Oreal**

87

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Vodafoneの概要

積極的なM&Aとグループ企業間のシナジーの追求により過去10年間以上にわたり売上、利益ともに高い成長率を維持する世界最大の携帯電話事業会社

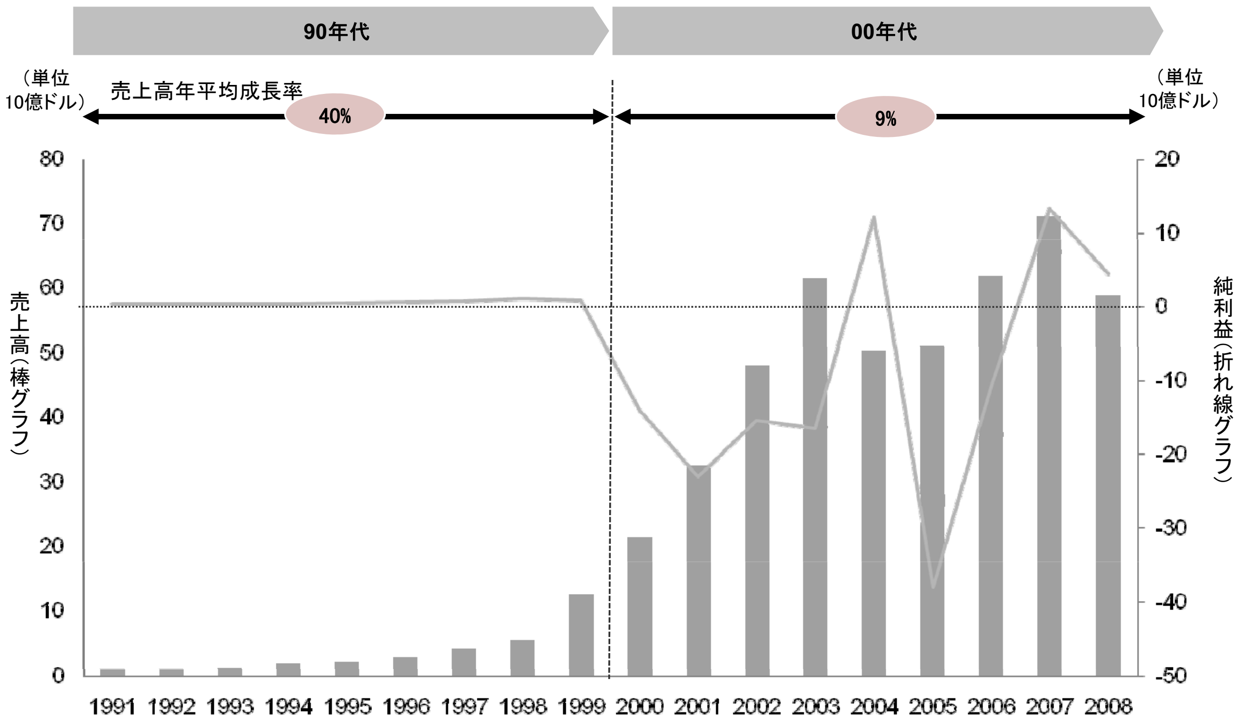
創設	■ **1984年に創設された世界最大の携帯電話事業会社** • 1984年に英国の防衛機器メーカーの子会社として創設 • 1991年にVodafone Groupとして独立し、積極的なM&Aにより売上ベースで世界最大の携帯電話事業会社に成長
ビジネス概要	■ **90年代までは、"Bigger is Better strategy"に基づき、M&Aを積極活用し海外へフットプリントを拡大** • まだ多くの国で携帯電話事業が黎明期である時期に海外へ積極的に進出 – 1985年の英国での携帯電話事業開始の僅か2年後の1987年に海外進出開始 – マイノリティーで出資し、英国で培った技術・ノウハウを出資先に移転し、サービス・商品のバリューアップしてキャッシュを獲得しながら、さらなる海外進出を繰り返した ■ **00年代より、出資先の持分を高めて経営権を獲得し、経営管理の基盤を強化。さらに、本社へグループ横断機能の設置し、グループ間シナジーを追求** • これまで地域別であった本社の組織構造に、グループ（地域）横断機能を有する部署を新設 – コーポレート主導の下、携帯端末、ITシステム、調達等を共通化することによりスケール・メリットを享受 – 各地域で開発された技術・サービスを、本社が吸い上げ横展開
財務	■ **90年代から00年代にかけ、売上、利益ともに高い率で成長** • 売上：588億ドル、売上CAGR(1991～2008)：27% • 純利益：44億ドル、純利益CAGR(1991～2008)：17%
展開地域	■ **世界33か国の携帯電話事業会社の持分を所有** • 提携関係にある携帯電話会社の展開する国・地域52を足すと、全世界85の国・地域に携帯端末・サービスを提供 **（09年11月現在の進出国）** • 欧州17カ国：仏、独、伊、スペイン、オランダ、ポルトガル、ハンガリー、チェコ、ポーランド、トルコ等 • 米州：1カ国（米国） • アジア大洋州5カ国：中国、インド、豪州、NZ、フィジー • 中東・アフリカ10カ国：バーレーン、カタール、エジプト、南アフリカ、ガーナ、ケニヤ等

88

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移

Vodafoneは、2000年代より売上・利益の高下が見られるが、90年代からみると売上は急成長を遂げている



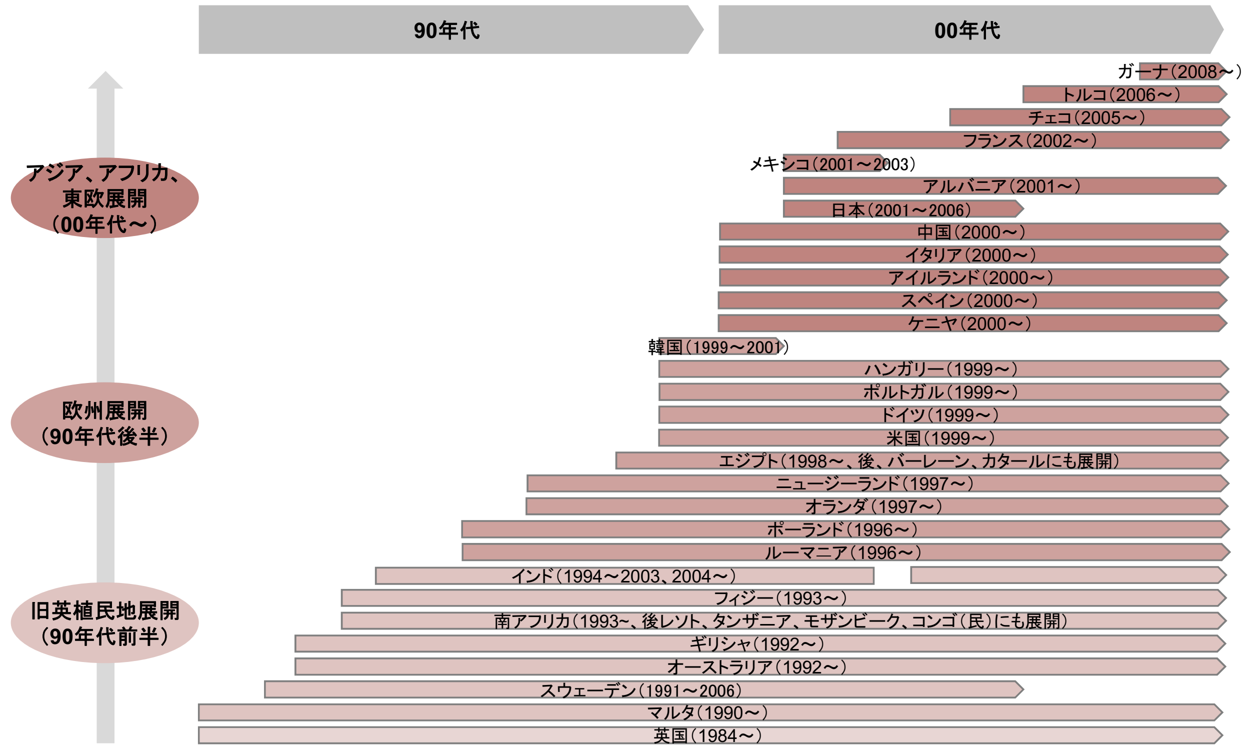
出所：Osiris

89

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開の変遷（主要国）

90年代前半に旧英植民地、後半に欧州へ進出。さらに00年頃よりアジア、アフリカ、東欧などへも進出



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

Vodafoneの海外展開手法まとめ

自社携帯電話サービス・商品の世界標準化を目標に掲げ、本社の強いイニシアティブの下、統一された商品、ブランド、マーケティングによるコスト削減及び海外で得られた知見の発展・横展開により、競合優位性の確立に注力

活動内容

①エントリー

- 当初は、地元キャリア企業へマイノリティー出資し、十分な市場、競合環境と自社の情況を調査、分析し、出資先の経営権獲得の是非を判断
- 経営権獲得後、まずは不採算事業のリストラなど経営基盤を強化し、次に端末共通化、技術の導入、マーケティング統一化などを通じて、グループ間シナジーを追求し、バリューアップする

→ マイナー出資による様子見後に本格参入

②ビジネスシステム

グローバルシナジーの追求
- 本社主導の標準化・統一化
  - 2001年、本社に5つのグローバル・プロジェクトを設置し、携帯端末、ITシステム、調達、マーケティング、ソリューションの通化を推進
- 本社主導の現場の知見の吸い上げ・横展開
  - 本社が主体となり、グループの知見・技術を吸い上げ、発展・横展開することにより、新サービス・商品を開発し、競合優位性の確保を企図

→ 本社主導でのグループ間シナジーの追求

③組織・体制

- 多国籍・多業種かつ経営からの独立が保証された取締役会が、世界標準化戦略を推進
  - メンバーの4割にあたる6名が外国籍
  - メンバー14名のうち7割の10名が社外取締役
    - ✓ 社外取締役は、金融・会計・年金などビジネスとともに、アジア・アフリカのビジネストレンドに関する知見を有する人材を含む

→ ダイバーシティーを重視したマネジメント

➡ 以降、①～③をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー

ボーダフォンは、マイノリティー出資による様子見をした後、本格出資を判断。マジョリティー出資後は、まずノンコア事業のリストラなど経営基盤の強化を行い、その後、グループ間シナジーを活かしてバリューアップする

	様子見	本格出資の判断	経営基盤の強化	グループ間シナジーの追求
出資形態	マイノリティー		マジョリティー	
目的	• 出資先企業が、「Vodafoneの携帯電話を世界標準とする」との目標を達成するにあたり、経営権を獲得するに足る会社であるかどうかを判断する		• Vodafoneにとって必要なモバイル事業を強化(それ以外をリストラ)し、その後のグループ間シナジー追及を実現するための基盤を作る	• グループ間シナジーを活かし、技術面、コスト面において世界レベルでの競合優位性を確立する
具体的アクション	• 市場、競合、自社(出資先)について以下の内容を調査 – 政府による外資投資規制 – 市場の規模、成長性 – 競争環境 – 投資先の収益性・成長性 – 投資先の技術水準、仕様、規格		• ノンコア事業の切り離し • モバイル事業の強化 – ノンコア事業リストラにより獲得したキャッシュによる投資計画の見直し等 • 抜本的なコスト削減	• 携帯端末・サービスの共通化 • 技術・ベストプラクティスの横展開 • ブランド/マーケティング共通化 • 共同購買
該当国／企業	• 米国(Verizon Wireless,45%) • フランス(SFR, 44%) • ポーランド(Plus, 24.4%) • 中国(China Mobile, 3.2%) • フィジー(Vodafone, 49% • バーレーン(Zain, 6.25% • カタール(Vodafone Qatar, 38.3% • ケニヤ(Safaricom, 40%)		• 欧州:ドイツ、ギリシャ、イタリア、ハンガリー、トルコ等 • アジア大洋州:オーストラリア、ニュージーランド、インド • アフリカ:南アフリカ、ガーナ • 中東:エジプト	

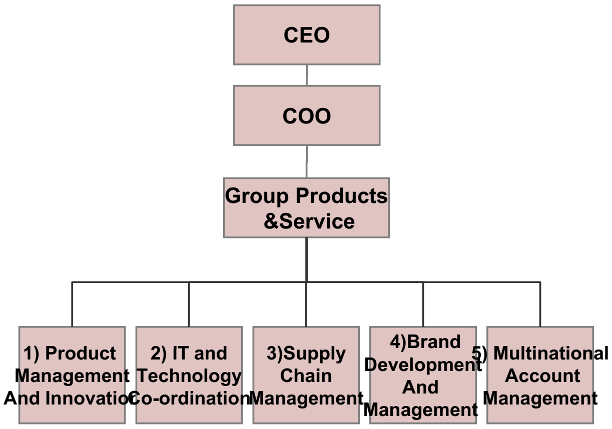
ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム(本社主導の標準化・統一化)

Vodafoneは、2001年にグループ企業間のシナジーを最大化するため、本社内に5つのテーマに関するグローバル組織を設立

本社組織・体制

2001年にグループ間シナジー追求のための機能別組織を本社に設立



各プロジェクト・チームの機能

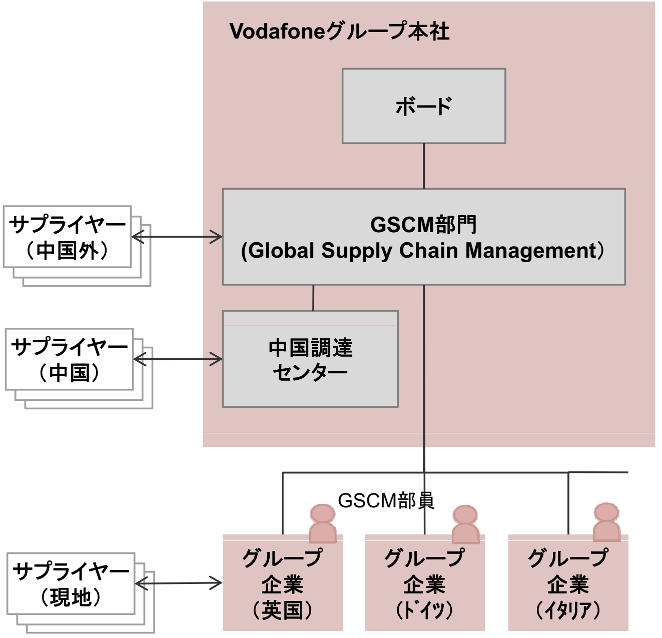
1) Product Management And Innovation	• 携帯端末仕様の共通化による開発コスト、調達コストの削減
2) IT and Technology Co-ordination	• ネットワークのハード・ソフト及びITシステムの統合によるシステム開発、運用コストの削減
3) Supply Chain Management	• グローバルソーシング等を通じた調達コストの削減
4) Brand Development And Management	• Vodafoneブランドに基づく統一的マーケティングによるグローバルブランドの強化とマーケティング費用の削減
5) Multinational Account Management	• 複数国に拠点を有する顧客に対する統一的なソリューションの提供による、リテンション強化

➡ 以降、3)、4)をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

3) Supply Chain Management

本社のGSCM部門が、グローバル・ソーシングを実施するとともに、専門部員を各地位会社へ派遣し、現地調達でのサプライヤー交渉、管理のノウハウ移植を行っている



- **役員会と直結させ、調達活動に関する意思決定を迅速化**
  - 月次の役員会で現状報告に加え、必要に応じて施策の判断を行う
    - 当月における調達活動に関連したコスト削減額、翌月の予想コスト削減額を報告し、追加施策が必要な場合は随時判断

- **グループ横断で調達を行うことにより、強大なバーゲニングパワーを発揮**
  - 一括調達の対象は、スケールメリットが大きいネットワーク、IT、及び共通化が進められる通信インフラ（基地局）、端末など
- **また、調達量増加が見込まれる中国では、独立して調達センターを設置し、交渉**

- **GSCM部員がグループ企業内に入り、サプライヤーとの交渉、管理のノウハウの落としこみ**
- **現地調達の方が安価な物資を峻別し、調達活動のサポート**
  - 各グループ企業が個別に調達するのは、基地局の据付サービス、物流センターにおける配送サービスなど

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

4) Brand Development And Management

本社のグローバルマーケティング部門が、ブランド、マーケティング施策、広告代理店交渉までを一元管理

マーケティング組織体制

- **本社にグローバルマーケティング部門を設置し、グループ横断での施策を検討**
  - ブランドのコンセプト作りや、キャンペーンの検討、広告代理店（グローバル統一）との交渉などを一元管理し、各国の実行部隊へ落とし込む

マーケティング方針

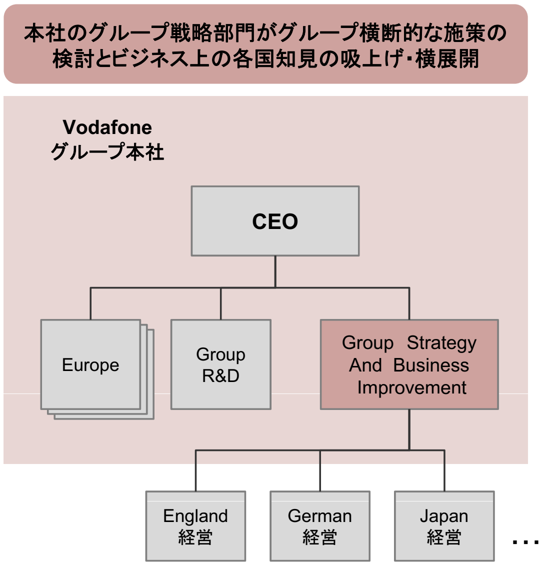
グローバル	ブランドの統一	**・2段階でのVodafone化** – 買収後しばらくは、買収先のブランドにVodafoneをプラスして馴染ませる – その後、Vodafoneのみとする （例）イタリア ・買収前：Omnitel Pronto ・2001年（買収時）：Omnitel Vodafone ・2003年： Vodafone Italia
グローバル	マーケティングの統一	**・統一キャンペーンの展開** – 「How are you?」(2001~2005) 　・ 9カ国のテレビ、映画、雑誌等で展開 – 「Power to you」 　・ 2006年より、欧州を中心に展開 **・世界的なスポーツ・イベントへの協賛** – F1のマクラーレン・メルセデス・チームに対するスポンサー（2007～）
ローカルマーケティング		**・一部の市場用の新サービス・商品を投入する際には、独自のマーケティングを実施** – インドのグループ会社、Vodafone Essarが、2008年、携帯電話のBGM機能、電話転送機能などを導入した際、独自キャラクター「ZooZoos」によるキャンペーンを展開

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

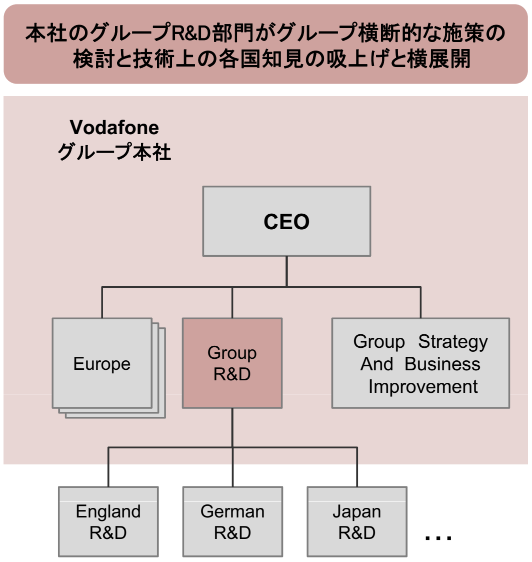
②ビジネスシステム（現場の知見の吸い上げ・横展開）

グループ横断の戦略部門、R&D部門が各国の知見を吸上げ、グローバル施策として横展開させている

「ビジネス」上の施策



「技術」上の施策



96

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（現場の知見の吸い上げ・横展開：事例①）

Vodafone Live!は、グループ本社が中心となり、J-Phoneのサービスの吸い上げ、横展開

事例（Vodafone Live!）

- **J-Phoneのサービスの吸上げ・横展開**
  - Vodafoneは01年に日本のJ-Phoneを買収
  - 当時、J-Phoneが開発していた携帯電話によるインターネット接続サービス「J-Sky」を活用、発展
  - 02年より欧州をはじめとする各国にて、Vodafone Live!サービスの提供を開始
- **グループR&D部門の吸上げとグループ戦略部門による横展開の実施**
  - J-Skyの技術に基づくVodafone Live!サービスの開発は、Group Research & Developmentが主導したとみられる
    - 日本に当時あったR&D機関に蓄積されていたJ-Skyに関する技術をGroup R&Dが吸い上げ、J-Skyの技術を応用したVodafone Live!の技術を開発
  - そして、Vodafone Live!の技術の世界展開は、Group Strategyの主導により決定されたものと想定される
    - Group StrategyのヘッドがGroup R&Dのステアリング・コミティーにおいて、Vodafone Live!の横展開を決定

97

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（現場の知見の吸い上げ・横展開：事例②）

3Gでは、日本での開発をグローバル・チームが中心となりグループ全体の世界標準化を促進

3Gの世界標準端末策定のプロセス

日本での端末仕様共通化	• 2003年2月、日本において、携帯端末仕様が異なるJ-Phone（当時。のちボーダフォン）と他のVodafoneグループの間で、端末の部品・ソフトを共通化し、共同調達体制を整えることを目的とした「プロジェクトTSUNAMI」が発足 • 2003年4月、J-Phone（当時）が、GSMと3Gのサービス統合を開始
日英の携帯端末共通化	• 日本での動きを踏まえ、本社が開発チーム約5名を2年の任期で東京に派遣。日本の開発チームと共同開発チームを結成 – 端末仕様を共通化する上でのボトルネックとなる課題（GSMと3Gの統合）に関する知見が蓄積されていた日本に、本国からチームを送り込み協働させることにより、迅速に世界標準の仕様を策定 • 共同開発チームが、GSMにも対応する3G端末の仕様書を作成
Vodafoneグループの世界標準化	• 2003年10月、グローバルのCOOが来日し、ノキア、モトローラ、サムスン、日本メーカーとミーティング – 2004年10月以降、GSMと3G双方に対応できる携帯端末をボーダフォンの世界標準とする旨表明 – 上記戦略とともに、共通仕様を公開し、メーカーに対し端末の開発を依頼

98

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

③組織・体制（人材の活用）

多国籍、他業種のバックグラウンドを持つ役員構成と社外取締役多用により、様々な視点からの客観的な企業運営を可能とし、グローバル経営を支えている

ボーダフォンの取締役会の構成

	社内取締役（4名）	社外取締役（10名）*
英国籍（8名）	**Andy Halford** •CFO	**John Bond** •元HSBCのCEO・議長 **John Buchanan** •元BPのCFO **Alan Jebson** •元HSBCのCOO **Nick Land** •元アーンスト＆ヤング社長・議長 **Simon Murray** •元ハチソン・ワンポア社長 •アジアに知見 **Anthony Watson** •現マークス＆スペンサー年金信託議長 **Philip Yea** •元3iグループ（PEファンド）CEO
外国籍（6名）	**Vittorio Colao** •イタリア国籍 •CEO **Michel Combes** •仏国籍 •欧州統括 **Steve Pusey** •米国籍 •CTO	**Anne Lauvergeon** •仏国籍 •現アレバ（エネルギーコングロマリット）のCEO **Luc Vandevelde** •仏国籍 •現ソシエテ・ジェネラル役員 **Samuel Jonah** •ガーナ国籍 •現南ア金融機関経営 •アフリカに知見

*：NTTドコモのガバナンス機構である取締役会・監査役に関しては、総員18名のうち、NTTグループ外の人員は1名

99

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載･複製

出所

• Vodafone IR資料
• Vodafoneホームページ< http://www.vodafone.com/index.VF.html>
• Vodafone's Inorganic Growth Strategies: The Payoffs (ICFAI (Business Case))
• Vodafone 3G Technology: The Marketing Strategies (ICFAI)
• Vodafone Exits Japan (ICFAI)
• Vodafone In Trouble (ICFAI)
• Vodafone: Losing Connectivity in Japan? (ICFAI)
• Vodafone – Rethinking Global Strategy (ICFAI)
• Vodafone's Global Strategy: Paying Price for 'Going for Growth at Any Price'? (ICFAI)
• The Hutchinson Essar Acquisition: Foray into an Emerging Market (ICFAI)
• Vodafone Essar's Marketing Strategies –The "Zoozoos" Campaign (ICMR (Business Case))
• A. T. Kearney Analyses

100

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載･複製

- McDonald's
- Yum! Brands
- Wal-Mart
- ZARA
- IKEA
- Ritz-Carlton Hotels
- Shangri-La Hotels
- Vodafone
- AIG
- L'Oreal

101

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

AIGの概要

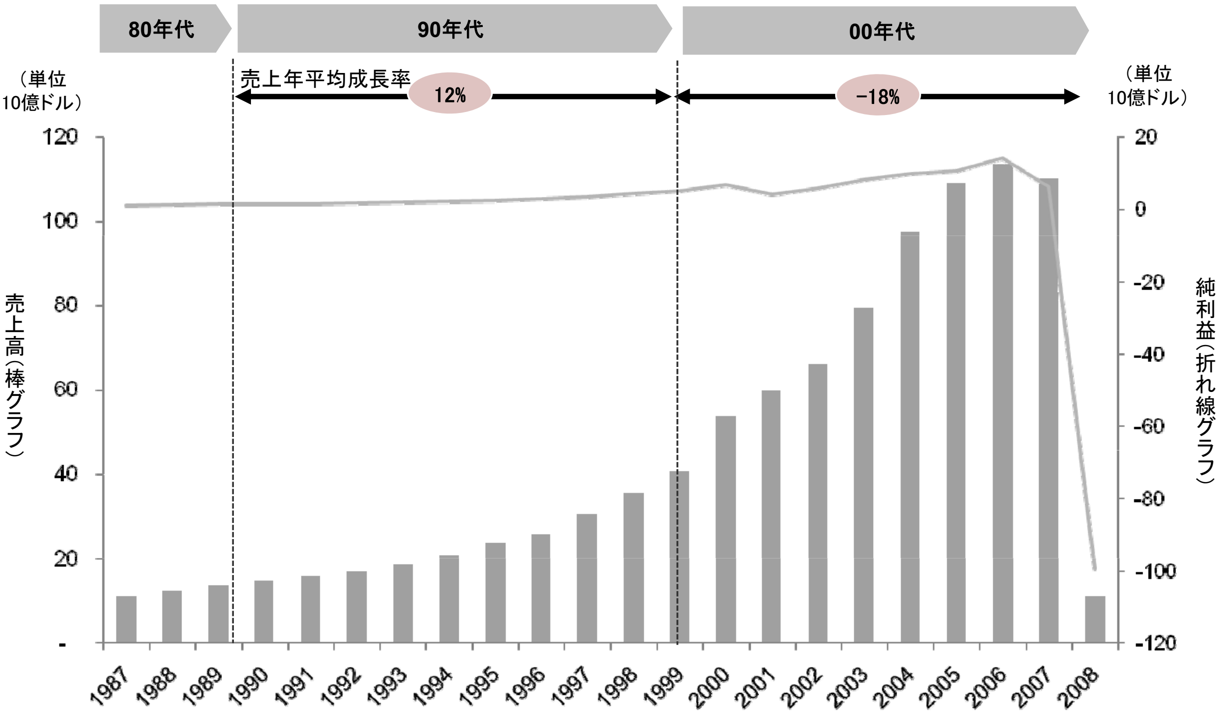
2008年のリーマンショックまで、高成長が見込まれる保険市場へ各国政府との関係構築や米国政府からの圧力を利用して早期参入。グローバルな商品開発に加え、現地ニーズに即した商品やチャネルの開発、育成を実施

創設	■ **1919 年に上海で米国人が設立した損害保険代理店を発祥とする、世界最大級の保険グループ** • 1919年、上海でC.V.スターが設立した損害保険代理店が母体 • 第二次世界大戦の混乱で1939年に本社をNYに移して以降、現在までNYが世界のオペレーションの中心 • スターの後を継いだ2代目CEOグリーンバーグの37年間に及ぶ在籍期間中に世界最大級の保険グループへと発展
ビジネス概要	■ **政府とのパイプを上手く使いながら、高成長が見込まれる市場に一番で進出** • 進出先政府との関係構築や米国政府による圧力などを駆使し、戦後の早い段階から欧州をはじめ、アジアや中東へ進出し、2009年3月現在、全世界の保険契約者総数は7,400万人で世界一 ■ **進出先では、現地へ広汎な権限を与え消費者のニーズに則した商品開発。さらに、買収先のチャネルの活用や直販、ネットなどの早期立上げ可能なチャネルへの投資により早期の立上げを実現** • グローバルな製品開発部隊に加え、現地の各社でも各国市場のニーズにあった商品を開発。チャネルは買収先のチャネルの活用に加え、早期立上げ可能な直販やネットチャネルへの投資、標準化された教育プログラムによる現地販売員の育成を実施
財務	■ **2008年のリーマンショックによって急落する前までは、売上・純利益ともに高成長を維持** • 売上：111億ドル、売上CAGR（1987～2007）： 12% 、（1987～2008）：0% • 純利益：−993億ドル、純利益CAGR（1987～2007）：9%、（1987～2008）：−224%
展開地域	■ **全世界130の国と地域に展開** **（09年現在の進出国）** • アジア大洋州：中国、韓国、日本、フィリピン、シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、インド、オーストラリア等 • 米州：米国、カナダ、ブラジル、アルゼンチン、チリ、ペルー、コロンビア、エクアドル等 • 欧州：フランス、オランダ、ベルギー、ドイツ、スペイン、イタリア、ハンガリー、ポーランド、ロシア等 • 中東：サウジアラビア、UAE、イスラエル等 • アフリカ：南アフリカ、ナイジェリア等

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・純利益の推移

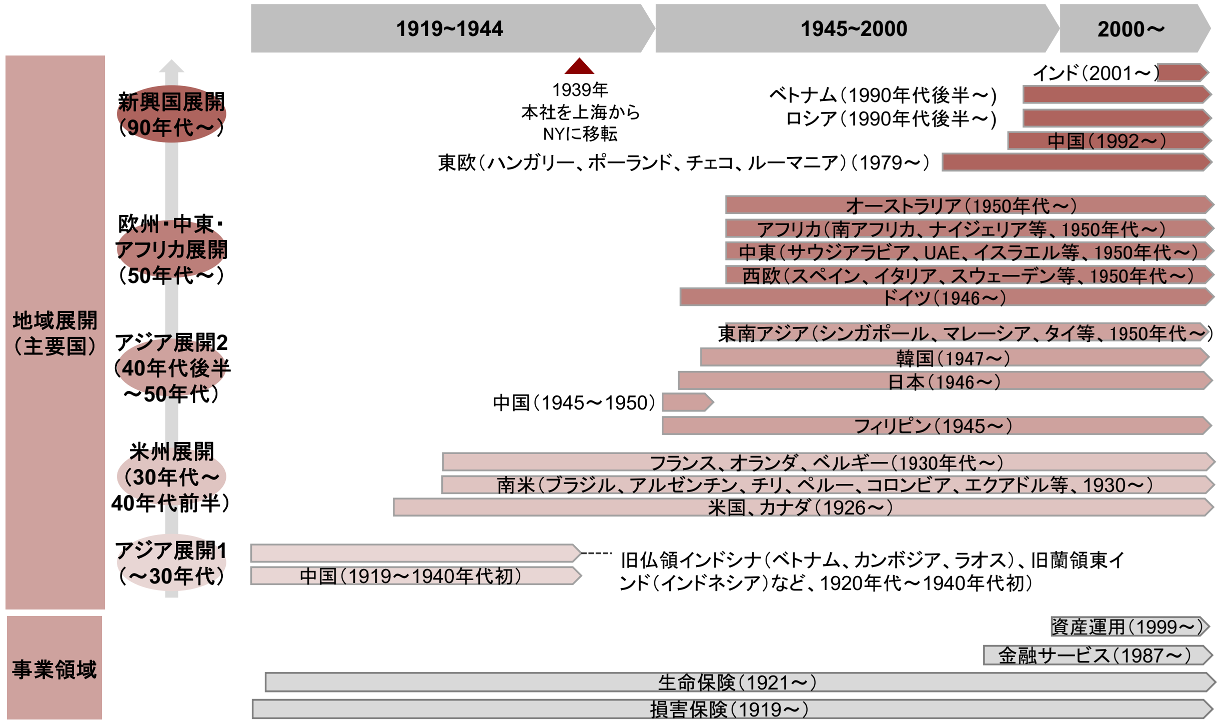
2008年のリーマン・ショックによって急落する前までは、売上・純利益ともに高成長を維持



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

戦前は中国・東南アジアに展開するが、大戦により南米へと基軸をシフト。戦後アジアへも再度進出し、その後、欧州や新興国へも進出



ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

AIGの海外展開手法まとめ（1/2）

各国政府との関係構築や米国政府の活用より、高成長市場に早期参入し、現地へ権限を与えて各地のニーズに則した商品を開発

	活動内容	
①エントリー	■ **高い成長性が見込まれる市場に政府との関係構築を通じて早期参入** ・カントリーリスクが高くても、以下の基準から経済と保険の高成長が見込まれると判断される市場へ参入し、他社の機先を制する 　－ GDP成長率、国民一人当たりGDPの成長率、保険加入率、金融法制・保険法制 ・原則100％子会社による進出を検討するが、外資参入規制がある国に関しては、現地企業とJVを設立して参入 　－ インドには、2001年、地元タタ財閥との間でJV「タタ・AIG」を立上げて参入 ・参入前の段階から、トップレベル直接関与の下、当該国政府との関係構築に注力 　－ 一般的に保険業界では規制官庁の権限が強いため、円滑な参入・オペレーションの立上げのためには政府との太いパイプが必須 　－ （例）1992年に中国に再進出した際、CEOは中国の副総理と懇意 ■ **参入障壁がある場合には米政府の力も活用** ・営業許可が付与されないなど高い参入障壁がある場合には、米政府も巻き込んで当該国政府に対し働きかけを行い、障壁の除去を追求 　－ （例）1970年代、韓国政府がAIGに対し一般損害保険の営業免許を付与しなかった際、通商代表部、国務省の力を借りて働きかけを行い免許取得（詳細後述）	高成長市場へ先行して進出
②ビジネスシステム 商品開発	■ **グローバルトレンドに対する商品企画を一部本社が考案するものの、具体的な商品化は各国が独立して実施** ・グローバルトレンドを踏まえた商品アイディアは米本国、ローカルなトレンドを踏まえたものは各国開発部門が考案 ・アイディアから商品への落とし込み、所管官庁との調整、販売準備は各国が実施	現地主導

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

AIGの海外展開手法まとめ（2/2）

買収先のチャネルの活用とともに、早期立上げ可能なチャネルへの積極投資。さらに、標準化させた教育プログラムによる現地スタッフを育成。現地の経営は、本社、現地採用を問わず実力主義

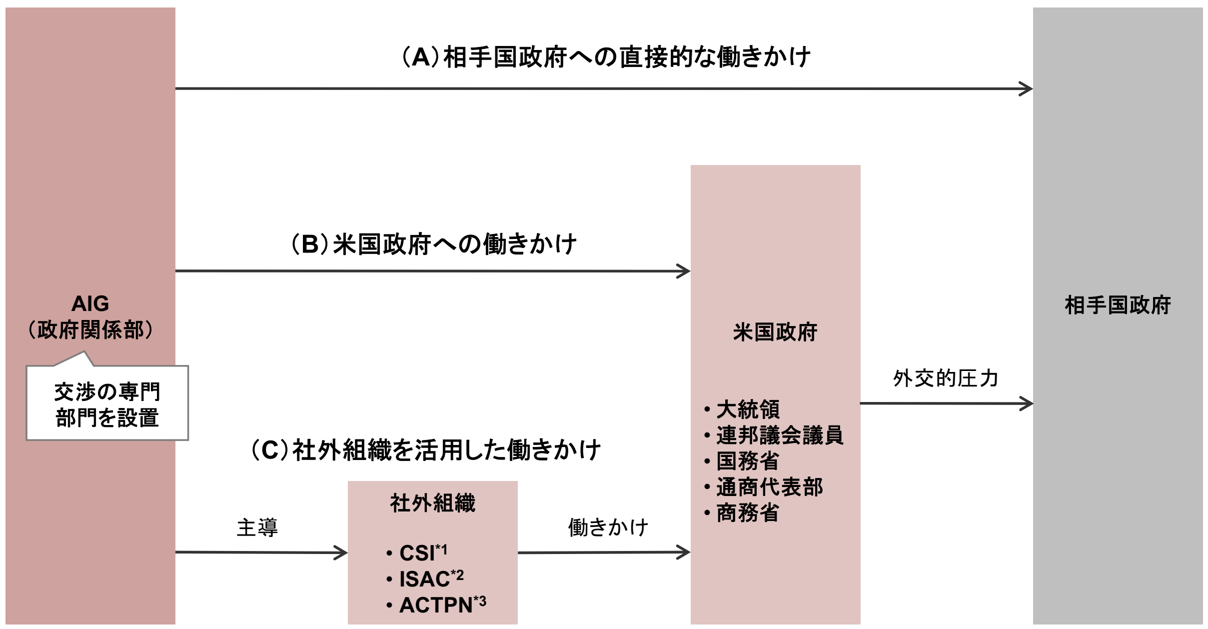
		活動内容	
②ビジネスシステム	チャネル開発	■ **買収先のチャネルを活用** ・現地企業の買収によって参入する場合には、買収先の代理店網、ブローカー（保険仲立人）との関係を活用 ■ **また、早期立上げ可能な販売チャネルへの積極投資と、標準化された教育プログラムによる現地スタッフの育成も実施** ・特に、新規立上げの場合には、代理店網、ブローカーとの関係を構築するのと同時並行で、短期間で稼動可能な直販、電話・インターネットによる販売に注力 － インドでは、2001年参入直後、直販と電話勧誘により顧客を獲得。同時に03年から06年までに代理店販売員数を20倍とする計画を立上げ ・新興国においては、米国標準の教育プログラム導入により販売員の水準を向上 － 中国における販売員の教育に、米国LOMA（生命保険内務経営協会）の「生命保険経営士保険教育制度」を導入	買収先の活用＋早期立上げチャネルの構築と育成
③組織・体制		■ **各国の経営は当初は米国派遣だが、ビジネスが軌道に乗り出した後は、現地採用も含めた実力主義。地域統括の経営は本社スタッフが実施** ・参入当初は、幹部は米国から派遣、それ以外の従業員は現地採用 ・その後は徹底した実力主義で、現地採用の社長登用も多数 － 日本AIGの現会長吉村文吾氏は大学卒業後AIU（AIG系列の損保会社）に入社し、同社の社長・会長を歴任 ・地域各社を統括するAIGカンパニーズ地域社長はAIG本社スタッフが務める － AIGカンパニーズ日本・韓国地域社長のロバート・クライド氏は本社採用のマーケティング部門出身	本社、現地を問わず実力主義

以降、①、②をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①エントリー（まとめ）

AIGは、進出国への参入やオペレーションで問題に直面した場合、相手国政府へ働きかけに加え、米国政府を活用して交渉を行う



*1：CSI：Coalition of Service Industries
*2：ISAC：Industry Sector Advisory Committees
*3：Advisory Committee for Trade Policy and Negotiations

以降、（A）～（C）の詳細につきレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

A）相手国政府への働きかけ（事例：中国進出）

中国進出に際しては、CEOと「政府関係部」が中心となり、関係機関に働きかけに加え、種々の便宜を供与することで信頼を獲得。他の外資系に比べ有利な条件での参入を実現

当初の状況

- **70年代当時、AIGによる中国参入には障壁が多数存在**
  - 1949年の中華人民共和国成立後、中国国内の保険業務は国営の中国人民保険公司が独占
  - 1970年代当時、一切の外資系企業による保険業務への参入出認められず
  - 70年代まで米中間に外交関係なし
- **ニクソン訪中によりAIGの参入に可能性が生じる**
  - 1972年2月、ニクソン大統領が中国を訪問
  - 米中の国交再開に布石

アクション

- **CEOと政府関係部が中心となって、20年弱の期間にわたり人脈の強化と働きかけを継続**
  - 1973年、政府関係担当副社長が、中国人民保険公司に対し会談を呼びかけるCEO名義の書簡を発出
  - 1975年、グリーンバーグCEO（当時）が中国を訪問、中国人民保険公司幹部と会談
  - その後もCEOをはじめとするAIG幹部が継続的に中国を訪問し、中国関係機関内に人脈を構築するとともに、参入の実現を要請
    - ✓ CEOは、50回以上訪中し、上海市長、朱鎔基氏（後の首相）とも懇意になった
- **働きかけと並行して中国に対し種々の便宜を供与**
  - AIG系列の福祉団体を通じて、上海に小児病院を開設
  - 清朝末期の義和団事変の際に略奪された王宮の美術品を探し出し、中国政府に返還
  - 1989年の天安門事件直後、外資が撤退し資金難に直面した上海の職住複合施設の開発に出資

結果

- **他の外資系と比べて優位な条件で参入**
  - 1992年、外資系として初めて中国政府より、中国国内における生命保険業務の営業免許を取得
  - かつ、100%子会社としての営業が認められる
    - ✓ その後免許を得た外資系企業には出資比率50%以下のJVによる進出しか認められず
  - 2000年段階で、12の営業免許が交付されたが、そのうち8をAIGが取得

108

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

B）米国政府への働きかけ（事例：韓国進出）

韓国では、繊維製品への輸出制限措置も交渉のカードとし、損害保険の免許を取得

当初の状況

- **一般対象の損害保険業務の免許獲得を目指すも、AIG単独では突破出来ず**
  - 1947年、駐韓米軍の物資に関する保険業務業者として進出
  - 1968年、外国人・外国企業を対象とする損害保険業務に関する免許を取得するも、内国人対象の営業免許は付与されず
  - 1970年代、グリーンバーグCEO自らが韓国を訪問し、同国政府に対する働きかけを行うも効果なし

アクション

- **米国政府関係当局に接触**
  - 政府関係担当の副社長が、当時の米国通商代表、国務省高官に接触し、韓国政府に対する働きかけを要請
  - さらに韓国を訪問し、駐韓米国大使にも韓国政府への圧力行使につき継続的に要望
- **米国政府から韓国政府に対し外交的圧力を行使**
  - 通商代表部を中心とする米国政府が、経済制裁をほのめかしつつ、韓国政府に対し、米国の損害保険企業に対する営業免許の付与を強く要望
    - ✓ 交渉の席上、韓国製繊維製品等の対米輸出制限の可能性を示唆
- **同時並行でAIGから韓国政府への働きかけも継続**
  - 政府関係担当の副社長が、通商代表の右腕の人物とともに韓国を訪問し、政府に対する働きかけを実施

結果

- **所期の目的を達成**
  - 1977年、韓国政府より、内国人を対象とする損害保険業務の営業免許を取得

109

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

C）社外組織を活用した働きかけ（事例：日米保険協議）

AIGによるロビー活動や政府内諮問委員会への参加などにより、自社の意向を政府間交渉に強く反映させ、自らが求める譲歩を日本国政府から引き出した

当初の状況

- **日本の規制・慣習により、損保で苦戦し、第三分野[1]が頼みの綱**
  - 1990年代前半まで、AIGは日本国内で生命保険、損害保険及び第三分野[1]の保険の営業免許が認められていたが、生保・損保、特に損保における商品・料率に関する広汎な規制があり、また、系列企業間のチャネルに入り込めなかったために苦戦
  - 第三分野は外資系のみに営業免許が与えられていたことから唯一の有力な収益源
- **政府間交渉の結果、第三分野での優位性喪失の危機**
  - 1994年、日米保険協議の合意文書により、日本の保険会社が子会社を通じて第三分野に参入することが可能に
  - 損保の商品・保険料率に関する規制緩和が不十分な中、第三分野への日本企業参入が認められた場合、AIGの日本国内での業績が悪化すると懸念

アクション

- **AIGが中心となりロビー活動組織を設立**
  - 1982年、AIGが中心となり、保険業を含めたサービス事業者に呼びかけ、ロビー団体CSI（Coalition of Service Industries)を結成
- **政府内諮問委員会に入り戦略立案関与**
  - 1980年代、通商代表に対し政策面での助言を行う、通商政策・交渉に関する諮問委員会（ACTPN)の委員長にAIGのCEOが就任
- **同時に、大統領に直接働きかけも実施**
  - 交渉妥結後、グリーンバーグCEOがクリントン大統領に対し電話をかけ以下の旨を伝達
    - ✓ 政府間合意には「納得がいかない」のでて交渉を再開すべし
    - ✓ 損保分野における商品・保険料率の完全自由化が実現するまで第三分野への参入自由化は認められない
- **結果、米国政府は、AIGの意向に沿った形で強硬な主張を繰り返す**
  - 米国側が交渉再開を要請。その結果、95年から日米保険協議第2ラウンド開始
    - ✓ 米国政府は、スーパー301条に基づく制裁措置の発動も示唆しながら、商品・保険料率の完全自由化を強く要求

結果

- **自らが求める譲歩を日本政府から引き出すことに成功**
  - 1996年末、日米保険協議は概要以下の最終文書への署名をもって終了
    - ✓ 98年7月までに損害保険料率の完全自由化を実施
    - ✓ 商品の届出制の対象種目も拡大
    - ✓ 第三分野への参入は2001年まで全面解禁せず

(1)「第一分野」である生命保険、「第二分野」である損害保険いずれのカテゴリーにも属さない種類の保険。医療保険、傷害保険、介護保険などがこれに当たる

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

参考）米政府が保険を不正取引慣行からの保護対象とするまでの経緯

約20年にわたりロビー活動、政府傘下の委員会活動を継続した結果、保険は、海外で不利な取引慣行に直面した場合、米国政府が対抗措置を発動して不正取引慣行から守るべき対象となる

当初の状況

- **米政府は、AIGが海外で不利な取引慣行や国有化・強制収用に直面しても対抗措置はとらないとの立場**
  - 1970年代初頭、商務省の次官補が、政府関係担当副社長との会談の席上、「保険は貿易の対象とはならない」との立場を表明
  - 1974年通商法にも、保険を含むサービスは貿易対象品目とみなされず
- **危機意識醸成**
  - 米国政府の認識を改めない限り、外国でのオペレーションにおいて国有化や収容等の危機に直面した際、回避することが出来ないとの危機意識がAIG社内で醸成

アクション

ロビー活動を実施

- 1970年代より、AIGの政府関係部が中心となり、議員及び政府関係者に対し以下を主張するロビー活動を展開
  - 米国のサービス事業者が海外展開において問題に直面した場合、米国政府が保護すべきであること
- 1982年、AIGが中心となり、保険業を含めたサービス事業者に呼びかけ、ロビー団体CSI（Coalition of Service Industries)を結成
  - 初代会長には、AIGのCEOが就任
  - CSIメンバーには、保険業の他に金融、メディア、通信等
  - ロビー活動をさらに活発化

政府内の委員会に入り戦略立案に関与

- 1980年、商務省内に第13産業部門別諮問委員会（ISAC13）が設置される
  - 同委員会は、米国の通商・産業政策のうち、サービス産業に関わる部分に関し、商務省に意見を述べることで政策立案に関与
  - AIGの政府関係担当副社長が初代委員長に就任
- 1980年代、通商代表に対し政策面での助言を行う、通商政策・交渉に関する諮問委員会（ACTPN)の委員長にAIGのCEOが就任

結果

- **AIGが海外で不利な取引慣行に直面した場合、米国政府が対抗措置を発動する態勢を整備**
  - 1984年、通商法が改正され、保険等のサービスが貿易の対象物品に含まれる
  - 1988年に施行された、外国政府による不正な取引慣行に対する一方的な対抗措置の発動を認めるスーパー301条の対象にも含まれる

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（商品開発）（1/2）

商品アイディアは、グローバルトレンドを踏まえたものは本国、ローカルなトレンドを踏まえたものは各国開発部門が考案。アイディアから商品への落とし込み、所管官庁との調整、販売準備は各国の開発担当部門が主導

	活動主体	活動内容
商品コンセプトの作成	本社開発部門	・**分野横断で商品開発機能を担う「Product Development Team 」が、世界中のオフィスからの情報に基づき、グローバルトレンドを踏まえた商品コンセプトを抽出・考案** (例)−LexCyberSecure (2007)： 契約者がサイバーテロによって被った被害からの復旧費用を負担 - Ecosurance (2007)： 契約者が家屋に損害を被った際に、親環境的な素材を用いて家屋を改築する費用を負担
	各国開発部門	・**本社開発の保険のアイディアを転用** （例）「日本初」としてアリコジャパンが展開した非喫煙者向け保険（非喫煙者の保険料を割引）及び無選択型終身保険（80歳までなら誰でも加入可能）は、既に米国でヒット ・**ローカルなトレンドを踏まえ独自に考案** （例）アリコジャパンの「生存保険」（指定した年齢まで生きた場合に保険金を受取）は、日本の高齢化を踏まえ独自に開発。米国に類似の保険商品なし
商品への落とし込み	各国	・ニーズの有無、収益性、合法性、倫理性などを検証 ・アクチュアリー（保険数理の専門家）によって、社会のトレンドに関するデータ等を基に確率・統計を用いて保険料率等を算定 ・法務部門とともに、法規制の内容を踏まえつつ商品の約款を作成
所管官庁との調整	各国	・**所管官庁に対し申請又は届出を行うことによって、販売許可を取得** （例）日本では、開発部門が金融庁に対し、商品認可の申請を行い折衝を実施。保険業法等に定める商品認可の審査基準に合致するか否かにつき、金融庁が照会を行い、それに対し回答を行うとのプロセスを繰り返す
販売準備	各国	・事務プロセスを策定するとともに、システムを開発 ・代理店、ブローカー等販売者に対する教育 ・パンフレット、プレスリリースの作成

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②ビジネスシステム（商品開発）（2/2）

本社内に商品開発の専門機関を立ち上げることにより、グローバル商品の開発スピードを大幅にアップ

当初の状況

カテゴリー毎に商品開発が行われ非効率

- **保険の商品カテゴリー（火災保険、自動車保険、がん保険など）ごとに独立した商品開発部門が存在**
  - 各開発部門が少数のスタッフでコンセプト設計から料率算定、約款作成、マーケティングまでを実施することにより効率性が欠如。一つの商品を開発するのに平均で18ヵ月を所要
  - 各部門が独自にブローカー、顧客からのアイディア、要望を聴取することから、重複とともに抜け漏れが生じ、新たなニーズを適切に吸い上げることができず

アクション

グローバルに商品開発を横断的に行う専門家組織「Product Development Team」を本社に設置（99年）

- **18人のメンバーは各自が商品開発に必要とされる専門性を具備**
  - アクチュアリー、弁護士、業務の専門家（保険金支払要求への対処、販売促進等）、商品の専門家（物損保険、傷害保険、医療保険等）
- **外部の要望・アイディアを吸い上げるシステムを保有**
  - Panel Counsel Program
    - ✓ 世界中の弁護士から各国の法改正に関する情報を逐次入手
  - Claims Executive Panel
    - ✓ 各国の保険金支払要求を所管する幹部から、顧客の要望を定期的に聴取
- **全世界のオフィスからの商品アイディアを吸い上げるシステムも整備**
  - ITAM (Innovation Tracker and Manager)
    - ✓ 全世界で考案された商品アイディアを一括管理
      - ➢ 全世界のオフィスから年間600件のアイディアが登録される
    - ✓ Product Developmentチームだけでなく、全世界の社員にアクセス権限を与えることにより、アイディアの横展開も可能

結果

（グローバル発の商品では）新商品1件あたりの開発期間を6割以上短縮

- **開発スピードは大幅に向上**
  - 商品開発のアイディアを効率的に吸い上げ、コンセプト設計に活用
  - 専門家が商品開発のみに注力することにより非効率性を極小化
  - 一商品あたりの平均開発時間は7ヶ月となり、従前に比べ6割以上削減

©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- AIG IR資料
- American International Group, Inc. (Harvard Business School, Business Case)
- AIG and China's Accession to the WTO (Richard Ivey School of Business, Business Case)
- American International Group Incorporation (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
- American International Group's (AIG) Growth and Future: the Greenberg Factor (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
- AIG in China: the Expansion Strategies (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
- AIG- Strengthening its Asian Links (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)
- Fallen Giant –the Amazing Story of Hank Greenberg and the History of AIG (Ron Shelp)
- AIG Companies Launch LexHomeland Protector, a New Terrorism Insurance Portfolio Featuring a Biochemical Attack Endorsement. (Business Wire, Nov. 4, 2004)
- Brainstorming For Business (Best's Review, Jan. 2005)
- Lexington Insurance Company Introduces Upgrade to Green(SM) Residential Property Insurance (Business Wire, Nov. 13, 2007)
- A culture of creativity; Questions & answers. (American International Group Inc.)(Interview)(Business Insurance, Nov. 19, 2007)
- Many sources kindle product innovations (Business Insurance, Nov. 19, 2007)
- 新外資主義—AIGエジソン生命の実験（高木豊、東洋経済新報社）
- 損害保険市場論（松村茂・佐野誠、財団法人損害保険事業総合研究所）
- アジアにおける米国生保会社のマーケティング活動—AIG (American International Group)を事例に—（金瑢、久留米大学商学研究）
- 日米保険協議物別れ（週刊エコノミスト1996年8月27日号）
- 米中時代—源流・上海—（日本経済新聞1996年8月28日号）
- 検証欧米保険アジア戦略（2）AIG—対中戦略、常に先手
- Long Interview—AIG会長　モーリス・グリーンバーグ氏（日経金融新聞2004年10月21日号）
- 【持続成長なるか国内AIG】（上）躍進への自信揺るがず（Fuji Sankei Business 2005年5月3日号）
- 強さの研究—M&Aの機会逃さない—マーティン・サリバン氏（米AIG・CEO）（日経ビジネス2005年11月28日号）
- 強さの研究—米AIG　政治力と戦略で制覇（日経ビジネス2005年11月28日号）
- 企業レポート—AIGグループ　年15%成長で急拡大するAIG対日戦略の凄みと死角（週刊ダイヤモンド2004年11月20日号）
- Bloomberg

©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

- **McDonald's**
- **Yum! Brands**
- **Wal-Mart**
- **ZARA**
- **IKEA**
- **Ritz-Carlton Hotels**
- **Shangri-La Hotels**
- **Vodafone**
- **AIG**
- **L'Oreal**

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

L'Orealの概要

積極的なM&Aを通じてグローバルブランドを構築することで、化粧品業界のグローバルリーダーへ成長

創設

- ■ **1907年創設のフランスに本社を置く化粧品業界のグローバルリーダー**
  - フランスの化学者ウジェヌ･シュエレールが、世界初の合成ヘアカラーの製造・販売業者として設立

ビジネス概要

- ■ **1980年代初頭までは、欧州諸国を中心にマルチブランド、マルチチャネル戦略にて拡大**
  - オランダ、イタリア、ドイツ等で順次市場を拡大
  - 欧州のブランド買収を通じて、スキンケア、化粧品などのブランドを拡大するとともに、新たな販売チャネルも獲得
- ■ **1980年代半ば以降、積極的なブランド買収を通じてグローバルブランドを構築し、欧州外へも拡大**
  - 北米では、ラルフ･ローレン･フレイグランスなど高級香水ブランドの買収に加え、メイベリン、ヘレナ･ルビンスタインなど化粧品ブランドも買収し、グローバルブランドへ成長させる
  - また、アジアでも、日本でシュウ ウエムラを買収

財務

- ■ **20年以上にわたり、売上、利益ともに高い成長性を維持**
  - 売上：258億ドル（08年度）、売上CAGR(1988～2008)：10%
  - 純利益：29億ドル（08年度）、純利益CAGR(1988～2008)：14%

展開地域

- ■ **世界72か国・地域にオフィスを有し、130カ国・地域に商品を展開**
- ■ **80年代まで欧州を中心に展開。以後、全世界へと進出**

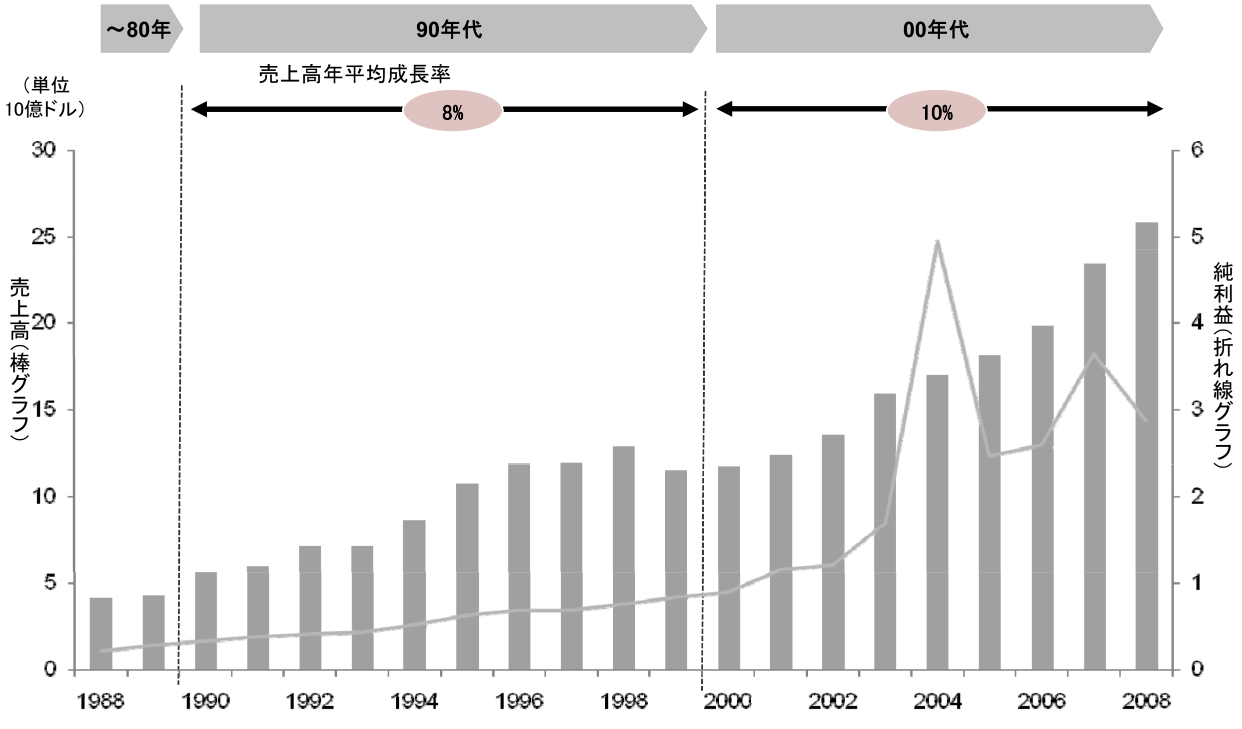
（09年11月時点でオフィスを有する国・地域の数）

- 欧州：31か国（仏、独、英、伊、露等）
- 米州13か国・地域（米、加、墨、アルゼンチン、ブラジル等）
- アジア：13か国・地域（日、中、印、シンガポール等）
- 大洋州：2か国（豪・NZ）
- アフリカ：2か国（南ア、モロッコ）
- 中東11か国（UAE、サウジアラビア、エジプト、イスラエル等）

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

売上・営業利益の推移

20年以上にわたり、売上、利益の高成長を維持



Source:Bloomberg

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

海外展開と事業領域の変遷

M&Aを繰り返しながら、80年代に西欧、90年代に米国、アジア、00年代に新興国に拡大

～80年代 / 90年代 / 00年代

展開地域（主要国）

- 新興国展開（00年代～）
  - ウクライナ（04）、エジプト（08）
  - 中国（2000）、インド（2001）
- 米国・アジア展開（90年代～）
  - 米国（1994）
  - 南アフリカ（1993）、UAE（1998）
  - ポーランド（1992）、ルーマニア（1997）など
  - シンガポール（1990）、日本（1996）
- 西欧、南米展開（～80年代）
  - イスラエル（1959）
  - 豪州（1934）、香港（1966）
  - ウルグアイ（1950）、メキシコ（1973）
  - 独（1930）、英（1932）、イタリア（1936）、ベルギー（1937）など
  - 仏（1907）

事業領域（主なブランド）

- 業務用品
  - マトリクス(2000年買収)
  - レドケン・フィフス・アベニュー(1993年買収)
  - ケラスタス(1964年創設)
  - ロレアル・プロフェッショネル(1907年創設)
- 高級品
  - シュウ・ウエムラ(2001年買収)
  - キールズ(2000年買収)
  - ラルフ・ローレン・フレイグランス(1990年買収)
  - ヘレナ・ルビンスタイン(1989年買収)
  - CCB パリ(1987年創設)
  - ジョルジョ・アルマーニ・パルファン(1982年買収)
  - キャシャレル(1981年買収)
  - ビオテルム(1970年買収)
  - ランコム・パリ(1964年買収)
- 普及品
  - 羽西(2004年買収)
  - ソフトシーン・カーソン(1998年、2000年買収)
  - メイベリン・ニューヨーク(1996年買収)
  - ガルニエ(1965年買収)
  - ロレアル・パリ(1907年創設)

 ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

L'Oreal海外展開手法まとめ

M&Aを使いながら、ビジネスシステムを構築して参入。ブランドはグローバルブランドにローカルでのブランドを買収・統合することでグローバルブランドとしての魅力、効率性と、ローカルブランドの認知度を両立

		活動単位	活動内容	
①ビジネスシステム	商品開発	地域	• 地域単位で、自前で研究開発所を設置 － 世界各地の肌や髪にあわせた研究開発を世界中で機能分担しながら実施	地域単位での自前構築
	生産	地域	• 参入地域で、自前＋M&Aにより生産拠点を設置 － 参入する地域のプレーヤーを買収し、スピーディーに工場を確保	他力を活用したスピード構築
	販売	地域	• 地域、ブランドにあわせた販売チャネルを、自前＋M&Aにより開拓 － 参入する地域のプレーヤーを買収し、スピーディーに（中間業者への食込みなど）チャネルを確保	
	ブランド	ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ 地域	• グローバルブランドを軸に必要に応じてローカライズ － 18のグローバルブランドを設置（2008年時点） － 加えて、地域別にサブブランを展開／グローバルブランドにローカルブランドを統合	グローカル戦略
②組織・体制			• DMI（ブランド単位のグローバル組織）の下に、地域組織が存在 • ゾーン代表国が中心となりDMIとやり取りを行いながら、ローカルマーケティングを実施	ブランド主導＋地域カスタマイズ

以降、①、②をレビュー

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム（商品開発）

世界中で機能分担をしながらローカルマーケットの特性を研究し、商品開発につなげている

ロレアルの研究・開発機関の地域分布

**世界中に開発拠点を持ち、機能分担しながら
ローカルにあった製品を開発**

- **補完性を重視した機能分担**
- ・基盤技術のフランス集中
- ・現地ニーズに対応する処方開発機能の分散
- ・特定目的での基礎研究所の配置
  - 日本：アジア人の毛髪・皮膚研究
  - 米国：アフリカ系アメリカ人の毛髪・皮膚研究
  - 中国：アジア人の毛髪・皮膚研究、漢方成分の活用研究、等
- **全世界で2,900名の研究者**
- **R&D費は年間5億ユーロ（売上高の3.5%、業界平均2%）**

（事例）

- **中国の一部地域では、水が少なくても流れるシャンプーを導入**
  - 夏は水不足になるため、流しやすいシャンプーに対するニーズが高く開発
- **インドの女性の髪は渇きやすく、色を染めるにも潤いを与えるものでないとダメ**
  - 髪を染めても潤いが失われない髪染めを開発

120

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム（生産・販売）

新規参入国では、地元ブランドの買収を通じて、販路や生産拠点をスピーディーに補強

中国の事例

**地元ブランドの買収により、消費者向け販路と
生産拠点をスピーディーに補強**

Mininurse

- **地元ブランドMininurseを買収し、消費者向け販売チャネルを補強**
  - それまで、ロレアル傘下のブランドの商品は、美容専門員によって販売されていたことから、販売の面積が限定的であったが、Mininuseの買収により、消費者向けチャネルを獲得することで、ハイパーマーケット等の棚への陳列が可能となり、売上が増加
  - さらに獲得した販売チャネルを活用するで、その後、グローバルのコンシューマーブランドであるガルニエの立ち上げにも貢献

Yue-Sai

- **地元ブランドYue Saiの買収で、生産拠点を補強**
  - スキンケアブランドであるYue Saiの買収は、ブランド自体の買収に加え、上海の工場も獲得

米国の事例

**中間業者への食込みが難しい中、地元
ブランドの買収により、販路をスピーディーに補強**

Matrix

- **地元ブランドMatrixを買収し、中間業者へ食込み**
  - 2000年当時、米国の業務用ヘアケア製品市場は、中間業者の存在等により、新規参入を試みる外国企業にとって障壁が高かったが、ロレアルは、ローカルブランドであったMatrixを買収することにより、同ブランド商品の販売チャネルを獲得し、円滑に市場に入り込むことに成功

121

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

①ビジネスシステム(ブランド)

グローバルブランドであるメイベリンの各国参入に際しては、地元ブランドを買収し統合することで、各地でのブランド構築の時間を短縮しながら参入

(米)**MAYBELLINE買収**

MAYBELLINE NEW YORK

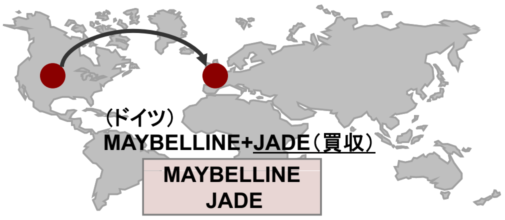
- 96年に地方ブランド(当時)を買収し、世界中に展開する低価格帯のメーキャップという戦略ミッションを定義
- ブランド拠点をニューヨークに移し、リブランディング

アルゼンチン参入

- ローカルブランドのMISS YLANGを買収し、「MISS YLANG MAYBELLINE」として展開

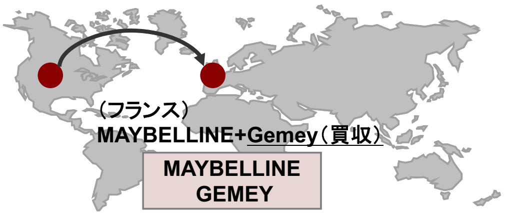
ドイツ参入

- ローカルブランドのJADEを買収し、「MAYBELLINE JADE」として展開



フランス参入

- ローカルブランドのGemeyを買収し、「MAYBELLINE Gemey」として展開



122

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

②組織・体制

ブランド単位のグローバル組織(DMI)の下にゾーン(地域)別組織が配置され、DMIの基本方針をもとにしながら、ローカルマーケティングを推進

ブランド別組織

- メイベリンインターナショナル(DMI)
- ロレアル・パリ(DMI)
- ビオテルム(DMI)
- …

ゾーン別組織

(ゾーン代表)フランス
- イギリス
- イタリア
- ベルギー
- スペイン
- ポルトガル
- スイス
- ポーランド
- ルーマニア
- …

(ゾーン代表)日本
- 中国・香港
- 韓国
- 台湾
- フィリピン
- マレーシア
- タイ
- シンガポール
- インド
- …

…

- **ゾーン代表は、ローカルマーケティングの一定の権限を保持**
  - DMIの商品企画、価格、プロモーションに課題がある場合は、市場調査などの根拠を沿えてDMIに申請することで変更可能

  (事例①:商品企画)
  - 日本で、「ワンダーカールマスカラ」が成功したメイベリンは、00年にリップのスタープロダクト構築を目指し、DMIは、米国+アジア各国で成功した「モイスチャーウィップ」を提案
  - しかし、日本のマーケターは、モイスチャーウィップのようなこってりした色味のリップよりも、軽い質感を好むと主張し、日本向けの透明感ある「ウォーターシャイニー」を企画し大ヒット

  (事例②:プロモーション)
  - メイベリンは、マルチエスニック(どの人種、民族の消費者にも使ってもらえる)なコンセプト
  - CF(コマーシャル・フィルム)には、白人系、アフリカ系、アジア系を使うが、地域別には、モデルが移る比率を変更
  - アジア各国では、アジア系の登場比率が高いCFを使っているが、日本は市場調査の結果、白人の露出度高い方がよいことが判明し、別バージョンを利用

123

ATKEARNEY ©2009 A.T. KEARNEY K.K. All Rights Reserved. 禁無断転載・複製

出所

- L'Oreal IR 資料
- L'Oreal in India（ICFA）
- L'Oreal in China（ICMR）
- L'Oreal Global Branding Strategy（ICMR）
- L'Oreal and the Globalization of American Beauty
- Maybelline about face（Kellog）
- A.T.Kearney Experts Interview
- ロレアル（一橋ビジネスレビュー）

４．現地市場情報のサンプル

これまでのグローバル・サービス・フォーラムの活動を通じ、「アジア各国を始めとする適切な現地市場情報は入手しにくい」「特に、現地の生活全体がイメージできるような資料がなかなか見当たらない」という声が、メンバー企業の皆様より上がっております。

本フォーラムにおいては、わが国サービス産業のさらなるグローバル展開を促進するため、サービス産業生産性協議会のホームページ（http://www.service-js.jp/）上にて（１）アジアのサービス市場の概況、（２）アジアの国別規制・商習慣、（３）ジェトロの国・地域別ビジネス情報（J-FILE）等の情報提供をして参りました。

ここでは、インドのデリーにおいて文化・生活様式、サービスに対する嗜好などについて、ジェトロが収集した最新情報「デリースタイル」のサンプル版（抜粋）を次ページ以降にご紹介します。

「デリースタイル」は、ジェトロのホームページに完成版が 2010 年 4 月以降掲載予定となっておりますので、ぜひ併せてご覧下さい。なお、次ページ以降のサンプルでは説明文が英語になっておりますが、完成版については日本語となる予定です。

デリースタイル

Shopping Malls

There are various shopping malls in Delhi & NCR region, some of them having specialized shops as well.

Franchisee Street food

Some of the more enterprising companies have taken the basic taste and variety of street food and have made them into franchise chains an Delhi.

These companies offer the same kind of street food but it is made in a more hygienic manner and served in clean and environments at fairly competitive prices.

These restaurants are a huge hit with people in Delhi

平成２１年度サービス産業生産性向上支援事業
（グローバル・サービス・フォーラム）
平成２２年３月

委　託　　経済産業省
〒100-8901　東京都千代田区霞ヶ関１－３－１
TEL：03-3580-3922（商務情報政策局サービス政策課）
受　託　　公益財団法人　日本生産性本部
〒150-8307　東京都渋谷区渋谷３－１－１
TEL：03-3409-1124

※本書の全部または一部の複写・複製・転訳載及び電子媒体への無断入力を禁じます。

SPRING

Service Productivity & Innovation for Growth